

CREANDO VALOR

La guía de los expertos en Recursos Humanos

Nueva época | Año 10 | Noviembre - Diciembre 2021



PERSPECTIVAS 2022 CONECTANDO CON EL FUTURO Y SUS RETOS

ENFOQUE DE NEGOCIOS

La pandemia: un metacambio con retos inéditos

RH GLOBAL

Panorama del empleo en el mundo

RETORNO DE INVERSIÓN

Expectativas fiscales que afectarán la gestión de RH



Asociación Mexicana en Dirección
de Recursos Humanos A.C.



ENTRÉNATE CON LOS WEBINARS Y EVENTOS DE CAPACITACIÓN DE AMEDIRH

Ofrecemos las mejores experiencias de aprendizaje para los Ejecutivos de Recursos Humanos que hoy deben mantenerse al día sobre las tendencias de gestión de talento, tecnología de información, teletrabajo y reformas legales.



**CONECTA CON AMEDIRH Y COMIENZA YA
TU PROGRAMA FORMATIVO A DISTANCIA**

Consulta nuestro calendario y reserva tu lugar ahora mismo

Además: Conoce nuestra oferta de Webinars Sin Costo

www.amedirh.com.mx/webinars/webinars-amedirh

contacto@amedirh.com.mx

Eventos de Capacitación

www.amedirh.com.mx/eventos/calendario

eventos@amedirh.com.mx

También diseñamos programas especiales para atender las necesidades de capacitación de nuestros socios: los impartidos en modalidad cerrada en línea con costos especiales y altamente competitivos en el mercado.

CONTENIDO

CREANDO VALOR

Accede a toda la información de nuestra publicación en tus dispositivos móviles. AMEDIRH creando conexiones.

www.amedirh.com.mx

04 Editorial

La perspectiva del rediseño del trabajo en 2022

05 Resumen Ejecutivo

Perspectivas 2022

08 Investigación RH

Principales perspectivas y prioridades para 2022

Enfoque de Negocios

12 **Perspectivas 2022:** avanzar y no detenerse, misión de RH

14 **Equidad de género en las empresas:** oportunidades para 2022

18 **Capacitación corporativa en línea:** beneficios, costos y guía para su implementación

22 **Pilar humano del cambio organizacional**

26 **La pandemia:** un metacambio con retos inéditos

28 **La pandemia demostró la importancia de poner en el centro a los colaboradores**

32 **La educación al servicio del desarrollo ejecutivo y el liderazgo**

36 **5 tendencias para mejorar el bienestar en tu empresa**

38 Mundo Ejecutivo

Liderazgo ético:
MIT Sloan

40 RH Global

Panorama del empleo en el mundo

44 Retorno de Inversión

Expectativas fiscales que afectarán la gestión de RH

48 Columna CEO

Perspectivas 2022: transformación del liderazgo en las empresas

La perspectiva del rediseño del trabajo en 2022

Por: Lic. Mauricio Reynoso, Director General de AMEDIRH

Contemplar las perspectivas para un nuevo año es un ejercicio estimulante e inspirador, pero lo cierto es que siempre se arriba con un bagaje complicado. Es el caso para 2022.

En términos de la fuerza de trabajo nos importa todo, pero si aspiramos a la consolidación económica, debemos atender especialmente su bienestar, su perfil cada vez más multigeneracional, su vinculación con la tecnología y la retransformación de sus habilidades.

Aún estamos lidiando con la huella que la pandemia dejó en los cuerpos físicos y sociales. Muchas familias y organizaciones tuvimos pérdidas irreparables que lamentar y no existe equipo que no haya sido afectado hasta cierto punto por el estrés y la ansiedad tras un año de incertidumbre. Por ello el bienestar laboral permanece como una prioridad para los gestores del talento.

Las organizaciones que integren el bienestar en el diseño del trabajo a nivel individual, de equipo y organizacional construirán un futuro sostenible donde los colaboradores puedan sentirse y desempeñarse de la mejor manera.

Una táctica en ese sentido es el rediseño humanista del trabajo mismo, apoyado en el desarrollo de la productividad digital, mientras que otra es dar a las personas autonomía para tomar decisiones significativas respecto a su contribución a la empresa.

Afirmar que los humanos y las máquinas debemos asociarnos mejor no es una frase de ciencia ficción, sino de enfoque práctico. Las compañías deben explorar, mediante la tecnología, flujos de trabajo y procesos que se ejecuten de tal manera que promuevan el bienestar de sus colaboradores. Esto incluye herramientas que hagan valer el "derecho a desconectarse", presente ya en varias legislaciones del mundo, incluida la mexicana.

Otros enfoques atractivos son las tecnologías orientadas a desarrollar la regulación emocional y las herramientas de interacción de equipos, estructuradas para ayudar a las personas a construir conexiones grupales más profundas y para optimizar su salud cognitiva.

Durante la crisis de 2020, infinidad de organizaciones se vieron obligadas a reevaluar el potencial de su fuerza de trabajo, lo que, en no pocos casos, generó una explosión de creatividad. Ahora que los líderes reflexionan sobre cómo preparar a sus negocios para una era de disrupciones continuas, es importante que reconozcan que desarrollar la capacidad de la fuerza laboral a través de la mejora, la renovación de habilidades y la movilidad es una de las acciones más importantes que tienen por delante.

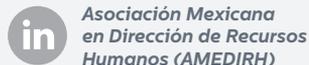
Promover el potencial del capital humano significa darles más libertad para elegir cómo pueden ayudar mejor a abordar los problemas empresariales críticos a medida que evolucionan la organización y el entorno.

Por otra parte, está el carácter multigeneracional que predomina en las empresas, que a menudo tienen en sus filas hasta cuatro generaciones distintas. Conocer los estilos de trabajo y los valores profesionales de los empleados más jóvenes es fundamental para que las áreas de Recursos Humanos puedan formular políticas corporativas que mantengan comprometidas y satisfechas a todas las personas.

Este conocimiento implica reconocer cómo, por ejemplo, cada generación da más o menos prioridad al equilibrio entre el trabajo y la vida personal, a la flexibilidad en los horarios y las opciones de trabajo remoto o híbrido, así como a una más estrecha colaboración y retroalimentación.

Más allá de las incertidumbres que plantea nuestra realidad, una constante inamovible es la necesidad de contar con una fuente constante de talento. Ese es el mayor reto. 🤖

Síguenos a través de nuestras redes sociales



CONSEJO DIRECTIVO 2019-2021. PRESIDENTE Lic. Luis Gerardo Valdés Manzano, Director Ejecutivo de Talento Humano; Sura Asset Management México. **TESORERO** Lic. Fernando Méndez Elizondo, Vicepresidente de Recursos Humanos; Cemex. **SECRETARIO Y ENLACE SECTOR FINANCIERO** Lic. Juan Ignacio Echeverría Fernández, Director Ejecutivo de Recursos Humanos; Banco Santander. **ENLACE DEL SECTOR DEL CONSUMO** Lic. Gabriela García Cortés, Vicepresidenta de Recursos Humanos; Pepsico. **ENLACE CON CCE, JÓVENES CONSTRUYENDO EL FUTURO Y SEGUROS** Lic. Amparo Patricia Mañón Senado; Directora Ejecutiva de Recursos Humanos, Seguros Monterrey New York Life. **ENLACE SECTOR TURISMO** Lic. Gustavo Alfonso Bolio Gómez, Director Corporativo de Recursos Humanos y TI; Grupo Las Brisas Hotel Collection. **ENLACE ACADÉMICO** Lic. Hernán García González; Talento y Cultura, Tecnológico de Monterrey. **ENLACES DE TELECOMUNICACIONES** Lic. Mauricio Calderón G; Director de Recursos Humanos México y Centro América, American Tower. **ENLACE SECTOR FARMACÉUTICO** Lic. Pilar Martínez Murillo, HR Country Head México, Glaxo Smith Kline México. **ENLACE INTERNACIONAL** Lic. Jorge Jáuregui Morales; Director de Recursos Humanos, Grupo México, expresidente de AMEDIRH. **VICEPRESIDENTE FORMACIÓN Y CULTURA** Lic. Armando Cantú; Director de Personal, Grupo Bimbo. Lic. Nora Villafuerte; Vicepresidente de Recursos Humanos, Nestlé. **INVITADOS ESPECIALES:** Lic. Fabián Ortega Aranda, DGA Jurídico; ION Financiera. Lic. Federico del Castillo Carranza, Director General; Aserta Seguros Vida.

CUERPO DIRECTIVO AMEDIRH. Lic. Mauricio Reynoso, Director General. Sonia Ramírez, Directora de Operaciones. Alonso Sotelo, Director Comercial y Atención a Clientes. Lía Durán, Directora de Mercadotecnia e Información. Silvano Soto, asesor editorial externo.

CREANDO VALORH. Año 10. No. 6. Noviembre - Diciembre, 2021. Es una revista bimestral distribuida por la Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C. (AMEDIRH). Editor responsable: Dr. Silvano Soto Hernández. Coordinación editorial: Lic. Gloria Huerta. Diseño editorial: IDMS Consulting SC. Imagen de portada: Freepik. Número del certificado de reserva otorgado por el Instituto Nacional de Derecho de Autor: 04-2014-120510500100-102. Número de certificado de licitud de título: 15529. Número de certificado de licitud de contenido: 15529. Domicilio de la publicación: Av. Narciso Mendoza #9. Col. Manuel Ávila Camacho. Naucalpan, Edo. de México. Teléfono: 55-5140-2212. Las opiniones reflejadas en esta publicación no necesariamente coinciden con las de AMEDIRH y son responsabilidad de quienes las emiten. Impreso en México.



Perspectivas 2022

Por: AMEDIRH

La gestión del talento tiene para el próximo año una lista de prioridades tan desafiante como estimulante.

Entre las tendencias más relevantes destaca el fomento al bienestar del talento, que ahora es impensable sin la salud mental y el equilibrio entre las vidas personal y laboral; con el consecuente derecho a la desconexión digital como uno de sus elementos más invocados.

Simultáneamente, los profesionales del capital humano estarán inmersos en el rediseño del trabajo, poniendo sobre el tablero conceptos como la aceleración y la productividad digital, así como la reconversión de las habilidades.

Dicha transformación empieza por hacer un recálculo del potencial de los colaboradores actuales frente a las competencias que requerirá la empresa en los futuros inmediato y a largo plazo. Luego de evaluar las brechas, deberá planificarse el fortalecimiento de la capacitación, dejando un espacio generoso para la libertad creativa.

El carácter multigeneracional del actual mercado laboral, con su diversidad de estilos de trabajo, valores profesionales y prioridades personales, incrementa la complejidad del diseño de herramientas colaborativas orientadas a construir equipos con vínculos profundos. Este rasgo resulta invaluable cuando debemos reinventarnos, como recién ocurrió.

Todo lo mencionado en sincronía con los líderes, cuya resiliencia hay que apuntalar de manera constante, y con el equipo al que se debe mantener actualizado sobre las metas de negocio. Finalmente, una cultura organizacional sólida y bien definida es la brújula que permite a los equipos de capital humano navegar con confianza en estos tiempos disruptivos. 🌊

NUEVOS SOCIOS

La comunidad de líderes, directivos y ejecutivos de Recursos Humanos más grande de México te da la bienvenida. Comienza a capitalizar los beneficios que te ofrece la membresía AMEDIRH. Participa de las diversas actividades que te ofrecemos.
[#AmedirhCreandoConexiones](#)

Affor Prevención Psicosocial

Mtra. Yunue Cárdenas
Representante de Operaciones México
Giro: Servicios

Cicorporativa SC / Agiles Sales and Marketing Institute México

Lic. Rubí Aparicio / Lic. Patricia Anzaldúa
Director Comercial / Director Comercial México
Giro: Servicios

Clarios

Lic. Daniel Berino
Director RH México Centroamérica
Giro: Automotriz

Grupo Enermex

Lic. Fabiola Bojórquez
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Química / Petroquímica

Grupo Gran Bodega

Lic. Iliana Díaz Bautista
Directora Capital Humano
Giro: Otros

Internacional de Negocios Game

Lic. Raquel Valentina Mendoza García
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Servicios

Klinc

Ing. David Roa
CEO
Giro: Instituciones/Financieras

MAS Servicios Asistenciales

Lic. Salvador García Tapia
Director de RRHH y Gestión del Cambio
Giro: Servicios

Mayuri Del Valle Palacios

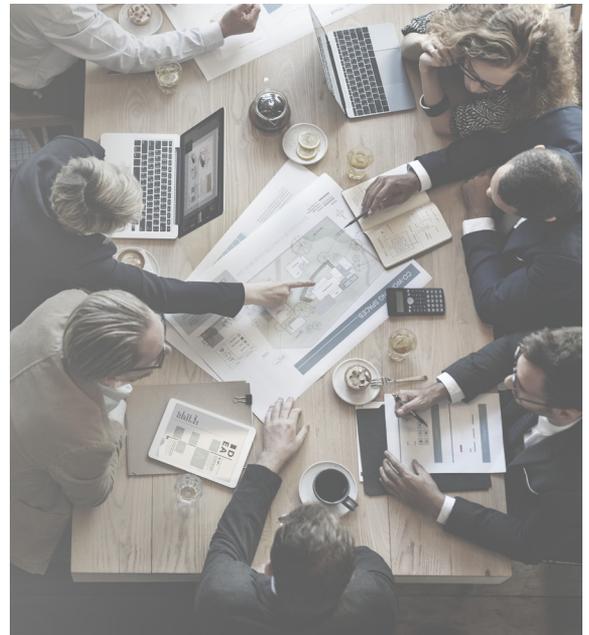
M.A. Mayuri Del Valle Palacios
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Otros

Productos Infantiles Selectos S.A de C.V

Lic. Raúl Ruiz Mendoza
Gerente de Recursos Humanos
Giro: Otros

Team Back 11 S.A. de C.V.

C.P. Guillermo Rodríguez Montero
Director General
Servicios



REVISTA CONSULTORÍA

Somos un medio de comunicación a nivel nacional **dirigido a empresarios** que requieren información práctica, profesional y objetiva de los principales temas relacionados con **la Consultoría.**

Síguenos cada mes en las plataformas digitales issuu y Joomag



<https://issuu.com/karimramos7>



<https://cutt.ly/BgpXBTH>



Principales perspectivas y prioridades para 2022

Por: AMEDIRH

Conforme se acerca el cierre de 2021, un año cargado de altas expectativas, los líderes empresariales concentran sus esfuerzos en planear la mejor estrategia posible para 2022, aplicando en ello lo cosechado en estos largos meses de resiliencia y aprendizaje.

Para tomar el pulso del devenir de las empresas mexicanas, el equipo de investigación de AMEDIRH realizó una encuesta entre 650 ejecutivos de gestión del talento para indagar sobre las perspectivas y prioridades en sus organizaciones.

Cabe señalar, como contexto, algunos factores relevantes. Uno es la reforma laboral, que aún no concluye. Otro es la tendencia global de la “gran renuncia”, que trae consigo una crisis de talento en ciertos sectores. El tercero, anunciado desde el año pasado, es el enfoque centrado en el bienestar de las personas, resultado de la dura experiencia pandémica. En respuesta a este escenario, la encuesta revela tanto un cauto optimismo como el deseo de priorizar a la gente y superar las expectativas.

Gestión de personas

La implementación de un programa de salud y bienestar integral es reconocida como la principal iniciativa en Recursos Humanos, con 55% de las respuestas. En segundo sitio, con 30%, está el fortalecimiento de la cultura en modalidad híbrida y a distancia. Las opciones menos favorecidas son la de instaurar políticas de teletrabajo y horario flexible, con 10%; y la subcontratación de servicios especializados, que recibió apenas 5%.

Productividad

Al responder sobre las metas de productividad para 2022, los directivos participantes eligieron mayoritaria-

mente, con 55%, la de superar las expectativas. Cumplir con las metas del año ocupa el segundo sitio, al ser la opción de 30%. En cambio, solo 10% eligió disminuir la rotación de personal, mientras que mitigar el impacto de la COVID-19 fue la respuesta de 5%.

Economía y finanzas

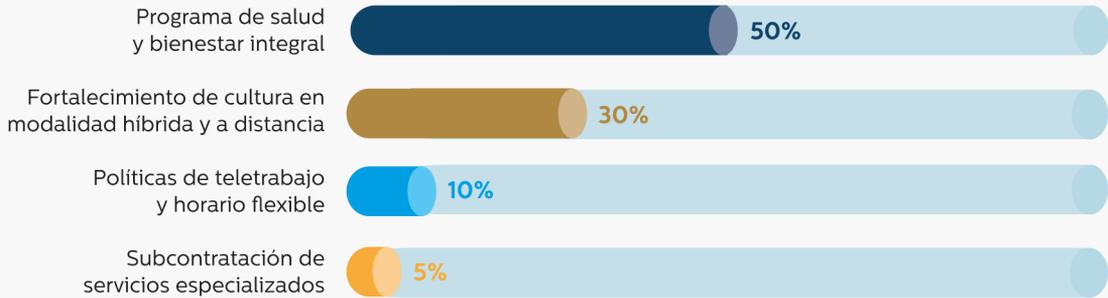
De manera abrumadora, con 85%, la prioridad en economía y finanzas es conquistar una mayor participación en el mercado. El lejano segundo sitio fue para la renegociación de créditos, con 10%, mientras que replantear el pago de utilidades solo es la prioridad del 5%.

Aspectos fiscales

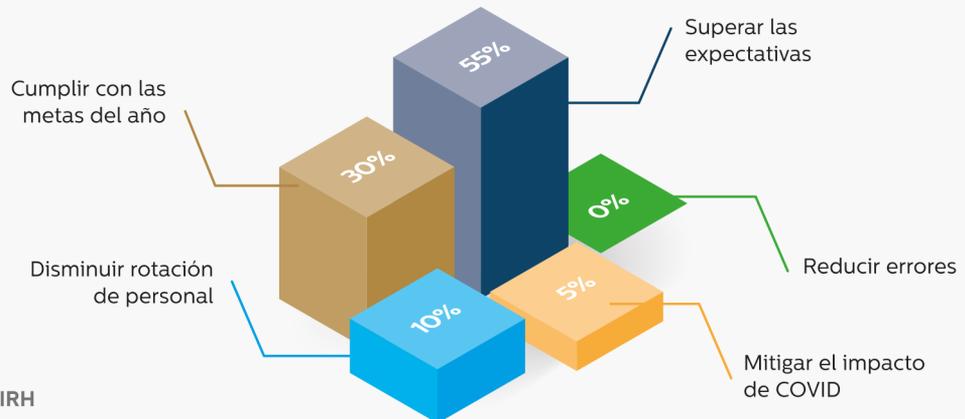
Quizá en respuesta a la reforma laboral recientemente implementada, la prioridad fiscal para uno de cada dos participantes es vigilar la relación con proveedores de servicios especializados (50%). La otra mitad se decantó por regularizar su situación fiscal (20%), implementar nuevas prestaciones sociales (15%), obtener estímulos fiscales (10%) y mejorar la opinión del SAT (5%).

Escenario económico y social

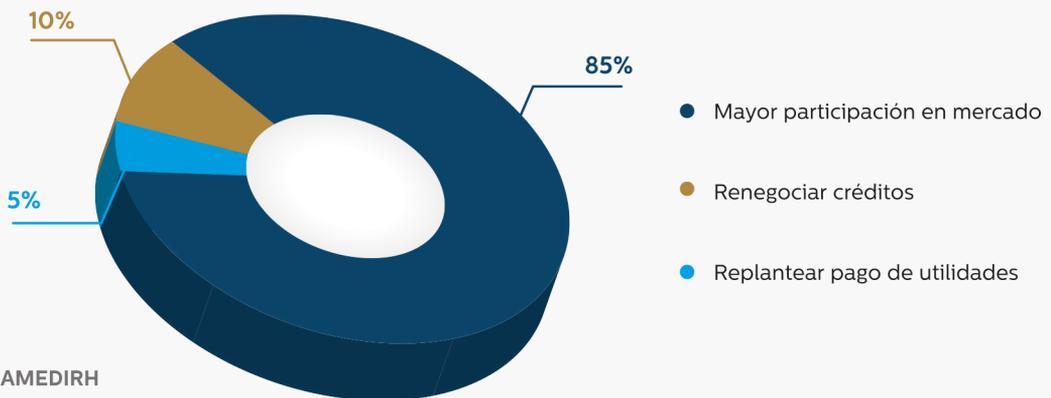
Luego de dos años de vaivenes e incertidumbre, es difícil permanecer optimista. No obstante, uno de cada tres directivos se inclinó por esperar una mejora relevante frente a la situación actual de sus empresas (30%), en tanto que uno de cada cuatro espera una reactivación económica constante (25%). Esto contrasta con el pesimismo del 15% que optó por lo contrario: más dificultades en 2022, y el 20% que vislumbra incertidumbre financiera. 📉

Gráfica 1. Gestión de personas 2022: Principales perspectivas y prioridades

Fuente: AMEDIRH

Gráfica 2. Productividad 2022: Principales perspectivas y prioridades

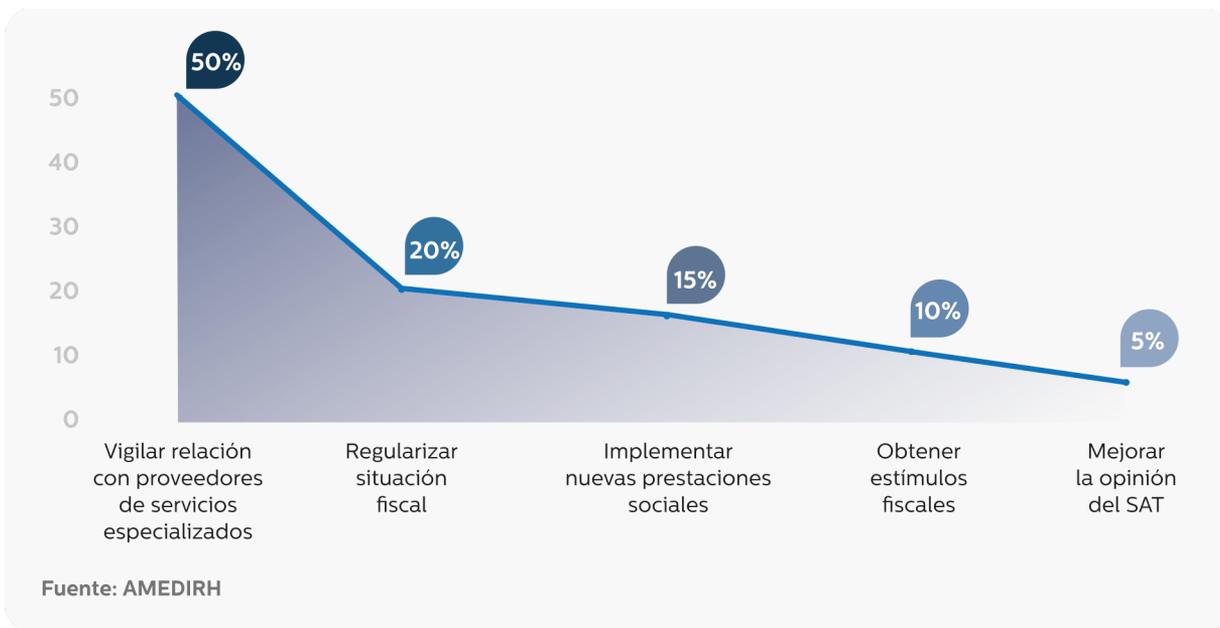
Fuente: AMEDIRH

Gráfica 3. Economía y finanzas 2022: Principales perspectivas y prioridades

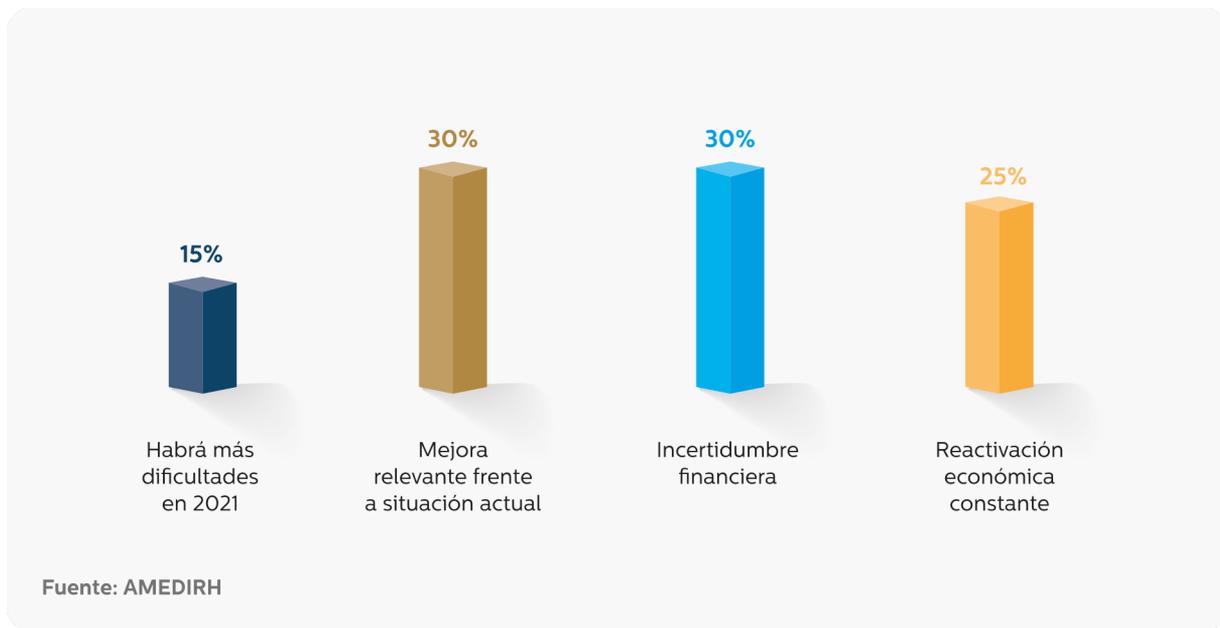
Fuente: AMEDIRH

Continúa...

Gráfica 4. Aspectos fiscales 2022
Principales perspectivas y prioridades



Gráfica 5. Escenario económico y social para la empresa en 2022
Calificación otorgada





Todos somos

El Rostro Humano de la Contaduría Pública



Las instituciones de la sociedad civil necesitan tu ayuda, con tu apoyo puedes mejorar la calidad de vida de niñas y niños de la Ciudad de México. Las mayores alegrías son las que procuramos a los demás.

Descarga el formato para realizar donativos 



Perspectivas 2022: avanzar y no detenerse, misión de RH

Por: C.P.C. Juan Héctor Quintana Vergara, miembro de la Comisión de Apoyo al Ejercicio Independiente del Colegio de Contadores Públicos de México

En las organizaciones, la función de Recursos Humanos es muy importante para el logro de los objetivos. Para aprovechar todo su potencial hay diversas actividades que debe realizar y, algunas de ellas, están relacionadas directamente con su misión y los cambios provocados por la reforma laboral:

- a) **Administración de personal:** Consiste en administrar el capital humano, la elaboración de contratos de personal, la asignación para el pago de salarios, las cargas laborales, así como los reglamentos de trabajo, sanciones y terminaciones laborales.
- b) **Reclutamiento y selección de personal:** consiste en atraer candidatos competentes a la empresa. Hasta antes de la reforma laboral reciente, este se daba de manera interna y externa en las organizaciones; interna cuando la adquisición del personal formaba parte de la plantilla de la empresa y; externa cuando los candidatos eran contratados a través de un tercero. En cuanto a la selección, se trata de aplicar pruebas y exámenes para medir actitudes y aptitudes de cada candidato al puesto y elegir al idóneo.
- c) **Capacitación:** en toda organización es indispensable pues permite que los empleados estén preparados para los cambios que pudieran existir tanto en ejecución del trabajo, en tecnología y nuevas formas de la operación.

En la actualidad, las empresas han tenido que llevar a cabo cambios en sus esquemas de captación del recurso humano, además de que deben de estar preparadas

para cumplir con los cambios en la reforma laboral. A continuación, se mencionan aquellos que tienen un impacto en la gerencia de RH.

Como ya es sabido, el 23 de abril de 2021 se publicó el decreto que contiene la reforma laboral en materia de subcontratación en el Diario Oficial de la Federación. Al respecto, existen incertidumbre y confusiones provocando que los contratantes acudan a criterios muy conservadores, como solicitar el registro a personas físicas o morales que presten servicios especializados o ejecuten obras especializadas (REPSE). Ante la situación y con la necesidad de mantener su operación y tener relaciones comerciales con los clientes, las empresas han llevado a cabo la inscripción respectiva.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 12, señala que queda prohibida la subcontratación de personal y, en consecuencia, que aquellas organizaciones que manejaban su captación de capital humano a través de la terciarización, dejasen de hacerlo a partir de la entrada en vigor de la reforma.

No obstante, está permitida la subcontratación de personal cuando se trate de servicios o ejecución de obras especializadas, siempre y cuando las actividades involucradas no formen parte del objeto social ni de la actividad económica preponderante de la beneficiaria y que además el contratista esté registrado en el REPSE.

También se modificó el derecho de los trabajadores de participar en el reparto de utilidades, topando el beneficio a tres meses del salario o el promedio de la partici-

Se modificó el derecho de los trabajadores de participar en el reparto de utilidades, topando el beneficio a tres meses del salario o el promedio de la participación recibida en **los últimos tres años; en todo caso, lo que resulte más favorable al empleado.**

pación recibida en los últimos tres años; en todo caso, lo que resulte más favorable al empleado.

Adicionalmente, existe la preocupación de los contratantes de servicios especializados en conocer si sus proveedores cuentan con el REPSE para asegurarse de que podrán deducir los gastos erogados por dichos servicios y acreditar el IVA pagado, de conformidad con los cambios realizados en el Código Fiscal de la Federación, Ley del Impuesto Sobre la Renta y Ley del Impuesto al Valor Agregado.

En cuanto a la Ley del Seguro Social y Ley del Infonavit se refiere, los cambios generan obligaciones de presentar avisos relacionados con información de las partes en el contrato y por cada uno proporcionar: objeto, periodo de vigencia, relación de trabajadores u otros sujetos que prestarán los servicios especializados o ejecutarán las obras especializadas a favor del beneficiario, así como nombre y registro federal de contribuyentes del beneficiario de los servicios y copia simple del registro REPSE emitido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

Otro aspecto importante es que las organizaciones que tenían celebrados contratos de subcontratación de personal deberán realizar la sustitución patronal ante el IMSS y el Infonavit para reconocer los derechos de antigüedad de los trabajadores.

Todo esto conlleva a impactos importantes en la gerencia de RH que, si bien ya han sido realizados o se encuentran en proceso, deberán estar plenamente sustentados para cuando sean objeto de una revisión por parte de la STPS.

Impacto en la gerencia de RH

1. Al prohibirse la subcontratación de personal se debe de realizar la sustitución patronal de los trabajadores ante el Seguro Social y el INFONAVIT.
2. Se deben generar contratos individuales de trabajo y colectivos con los trabajadores traídos a través de la sustitución patronal.
3. En caso de que estos trabajadores participen en la ejecución de servicios u obras especializadas, los perfiles de puesto son muy importantes y deben de estar alineados con las actividades registradas en la STPS.

4. La gerencia de RH debe de tener un control mediante el cual pueda identificar a sus trabajadores y los servicios que prestan cada uno de ellos, alineado siempre con el perfil del puesto; además de poder identificar si estos trabajadores quedan a disposición del cliente, que es lo que define la subcontratación especializada. De conformidad con la guía para cumplir con las obligaciones en materia de registro en el REPSE, el supuesto de poner a disposición trabajadores propios en beneficio de un tercero, se configura cuando uno o varios llevan a cabo los servicios especializados en un espacio o centro de trabajo distinto de aquel con quien guardan una relación laboral.

Consideraciones finales

En lo concerniente a la administración de personal, la gerencia de RH debe enfocarse en cumplir con los nuevos requisitos de los trabajadores con relación a la generación de contratos individuales y colectivos, así como la asignación de funciones y perfiles del puesto.

Se deberán hacer nuevos contratos en la sustitución patronal y verificar la cláusula de reconocimiento de antigüedad. Asimismo, obtener evidencia de los manuales de perfil de puestos y de políticas, que habrán de estar alineados con las actividades especializadas registradas.

Además, confirmarse que la actividad prestada no sea igual al objeto social del contratante para evitar caer en la simulación del acto. Verificar que tanto los servicios prestados como los recibidos por empresas especializadas tengan registradas todas las actividades necesarias en el padrón.

Entre otros aspectos, que no existan adeudos fiscales y que en todo momento se cumplan los requisitos que sirvieron de base para el otorgamiento del registro; así como que existan evidencias de la capacitación y certificaciones a los trabajadores en las actividades especializadas prestadas.

El contenido es responsabilidad del autor.



Equidad de género en las empresas: oportunidades para 2022

Por: AMEDIRH

En los tiempos recientes se ha reiterado con insistencia que las crisis son oportunidades. Para las empresas, la revisión del papel de las mujeres, particularmente su representación en los puestos de mayor rango, es tanto una gran oportunidad de desarrollo, como una acción equitativa insoslayable. Sobre todo de frente al 2022, año que carga el formidable reto de remontar los rezagos acumulados a causa de la pandemia.

Para este fin, resulta de gran utilidad el estudio realizado recientemente por el Instituto Mexicano de la Competitividad, IMCO, a partir de los datos sobre género de 157 empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), las cuales por normatividad reportan el sexo de sus consejeros y directivos, así como si cuentan o no con una política de igualdad de género.

El escenario de partida es complejo. Si bien en los últimos cinco años, de acuerdo con cifras del INEGI, 1.8 millones de mujeres se sumaron a la fuerza laboral, también se ha reportado que ellas han resentido de manera más drástica los reveses de la pandemia. Por tanto, las empresas tienen por delante un doble desafío o, si lo quieren ver así, una doble oportunidad. Esto es, incrementar la participación de las mujeres en sus filas y, además, fortalecer las condiciones para su desarrollo y avance en la organización.

El hallazgo más relevante de IMCO es que, en el sector privado mexicano, faltan mujeres que tomen decisiones en los puestos de alta dirección y que la representación disminuye cuanto más alto es el rango. Se trata de un escenario que

Las empresas son fundamentales para promover la equidad de género e incentivar la participación de más mujeres en la fuerza laboral, particularmente en puestos de toma de decisiones.

debe mejorarse en el futuro inmediato, pues incrementar la participación de mujeres como directoras contribuye a fomentar la innovación, mejorar los retornos económicos y aumentar la productividad de las empresas.

Transparencia de datos de género

Una primera oportunidad para lograrlo reside en la transparencia de datos de género, pues esta práctica permite que las empresas muestren su compromiso para sumar a más mujeres y contribuye al diseño de políticas más inclusivas. Se trata de un buen comienzo para generar información ambiental, social y de gobernanza que lleve a identificar a aquellas organizaciones que tienen mayor compromiso con la equidad de género.

Por otra parte, contar con datos relevantes permite medir, evaluar y tomar decisiones inclusivas que reconozcan las

La inclusión de mujeres y la diversidad dentro de las empresas es un motor de valor que se traduce en mayor **competitividad para México, ya que se vuelve una economía más atractiva para el talento y la inversión.**

necesidades diferenciadas de las mujeres con una política para fomentar la igualdad en sus ámbitos sociales y entre sus colaboradores. Esto es indispensable para transformar la cultura empresarial del país.

La falta de información, a su vez, impide rastrear las acciones que pueden servir como referente para otras compañías y así extender el uso de mejores prácticas en materia de equidad de género. La mayoría de las empresas estudiadas (97%) cumplió con lo solicitado e incluso algunas aportaron información adicional.

Mujeres en puestos de toma de decisión

Las empresas son fundamentales para promover la equidad de género e incentivar la participación de más mujeres en la fuerza laboral, particularmente en puestos de toma de decisiones. Sin embargo, el estudio citado revela que, en los consejos de administración de las 157 empresas analizadas participan 2,507 personas, de las cuales solo 254 son mujeres, lo que equivale a 10%. Esta cifra es baja en comparación con otras economías similares de la región.

Los niveles de participación de mujeres en la iniciativa privada se reducen aún más en puestos de toma de decisión como es la presidencia de los consejos de administración. Actualmente solo cuatro mujeres de las empresas públicas presiden consejos.

Peor aún, casi una de cada tres compañías (32%) no tiene a ninguna mujer en sus consejos. Llama la atención que esto ocurre en empresas dedicadas a los materiales y a los servicios de telecomunicaciones. En contraste, en 15 empresas la participación de las mujeres es igual o mayor al 25 y en una sola empresa la representación de mujeres alcanza 33%.

Otro rasgo relevante es que si bien hay un aumento en el número de mujeres en los consejos, respecto a años recientes, esto se debe a la mayor proporción de mujeres como consejeras suplentes, las cuales tienen una intervención limitada, pues la toma de decisiones está a cargo de quienes participan como consejeros propietarios. En este rubro, ninguna empresa tiene paridad de género.

Respecto a la figura de consejeros independientes, la representación de mujeres es aún menor: 8%. Esta cifra resulta inexplicable dado el hecho de que la ley establece que los consejeros independientes deben ser seleccionados con base en su experiencia, capacidad y prestigio profesional. Al respecto, vale la pena resaltar esfuerzos como los de la Red de Consejeras y Expertas en México, del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, que busca integrar a mujeres de alto perfil en el ámbito empresarial.

Ante este panorama, resulta claro que existe una oportunidad para hacer que la equidad de género trascienda toda la estructura organizacional y no se limite a la plantilla o a ciertas direcciones. En realidad, la meta para 2022 debe ser impulsar la representación de mujeres hasta el máximo nivel de jerarquía y consolidar políticas a lo largo y ancho de la estructura organizacional a fin de garantizar que más mujeres ocupen, crezcan y permanezcan en puestos de liderazgo. Impulsar una mayor diversidad en los consejos de administración es una buena práctica para evitar la replicación sistemática de sesgos de género.

Como incentivos para alcanzar esta meta puede mencionarse que una mayor participación de consejeras suele resultar en empresas más competitivas. Una primera razón es que tienen más probabilidad de atraer y retener talento, pues la diversidad en las empresas es un atractivo para candidatas que buscan crecimiento y desarrollo profesional. Por otra parte, estas empresas tienen un mejor desempeño financiero, con más retorno sobre ventas y capital invertido, de acuerdo con un estudio realizado por Catalyst y la Universidad de Carolina del Norte. En resumen, la diversidad dentro de los consejos de administración genera valor, innovación e impacto estratégico en las decisiones que marcan el rumbo de las empresas.

Mujeres al frente de las empresas

La representación de mujeres en puestos directivos es menor cuanto más elevado es el cargo. En el análisis del

Continúa...

IMCO, solo cuatro compañías están dirigidas por una mujer. Se trata de una mejora de 2% respecto al año anterior, pero no es suficiente aún. La representación de mujeres es dos veces mayor en la dirección de finanzas que en las direcciones generales, mientras que la participación en los liderazgos de las áreas jurídicas es muy baja.

La oportunidad que abre una mejora en este rubro queda ilustrada por el hecho de que las empresas que promueven la participación de mujeres a lo largo de toda su estructura organizacional, sobre todo en los cargos más altos, suelen tomar decisiones con mayor rigor y reducir las transacciones financieras de alto riesgo.

Oportunidades de crecimiento para las mujeres

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en promedio, en las empresas del mundo hay más mujeres que hombres con un título universitario. No obstante su preparación académica, experiencia y conocimientos, la representación de las mujeres es baja en puestos de decisión. Para corregir este sesgo, se plantea la oportunidad de contar con políticas de inclusión y desarrollo para las colaboradoras con títulos universitarios.

La maternidad es una poderosa razón para la interrupción laboral en la trayectoria profesional de las mujeres, con un gran impacto en el empleo formal y los salarios. En realidad, la brecha de género se triplica antes y después del embarazo (de 7% a 22% en un periodo de siete años). En respuesta, algunas empresas han impulsado prácticas de inclusión que contemplan la capacitación continua para sus colaboradoras, estrategias para tener equipos de trabajo más diversos, programas de maternidad y paternidad, programas de liderazgo y crecimiento, así como protocolos contra violencia y acoso, políticas de equidad salarial y flexibilidad de horarios. En 2020, algunas empresas integraron la implementación de la Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI- 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación como parte de sus estrategias de inclusión.

Oportunidades para 2022

La inclusión de mujeres y la diversidad dentro de las empresas es un motor de valor que se traduce en mayor competitividad para México, ya que se vuelve una economía más atractiva para el talento y la inversión. Los beneficios de sumar a más mujeres en el sector privado no solo son para las colaboradoras y sus familias, sino también para las empresas y el país.

Por tanto, las empresas del sector privado tienen por delante retos concretos que pueden visualizarse como oportunidades programables para 2022, convertidas en

objetivos concretos, derivados de los hallazgos del estudio y sus respectivas propuestas. A saber:

- Transparentar los datos con perspectiva de género en un formato homologado que permita a las empresas medir y evaluar su evolución en el tiempo y, sobre esta base, desarrollar políticas, programas y planes empresariales a favor de la equidad.
- Realizar autodiagnósticos para identificar las barreras que enfrentan las mujeres, así como las áreas de oportunidad donde ellas pueden crecer al interior de las empresas. Esto implica fijar objetivos e implementar un plan de desarrollo para aprovechar mejor el talento, conocimientos y habilidades de las colaboradoras.
- Participar en plataformas e iniciativas de transparencia de datos para que las empresas repliquen las mejores prácticas de equidad. Las empresas que apuestan por la diversidad son más innovadoras, productivas y rentables en comparación con aquellas que tienen una plantilla más homogénea.
- Evaluar las políticas internas de la empresa relacionadas con la economía de cuidado que faciliten no solo el acceso sino también la permanencia de las mujeres dentro de la misma, lo cual implica promover políticas que incluyan horarios flexibles, la facilidad de trabajar desde casa, así como cumplir con la igualdad salarial y la provisión o apoyos económicos para los servicios de cuidado infantil. 🧡

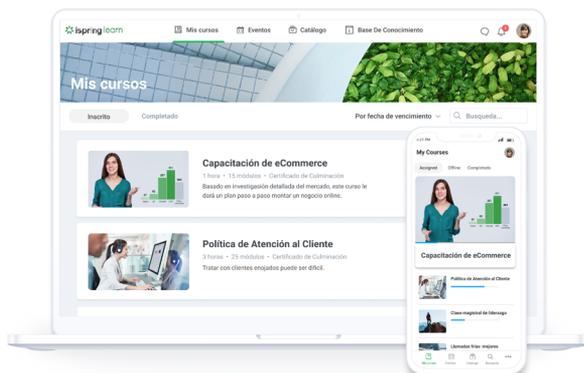
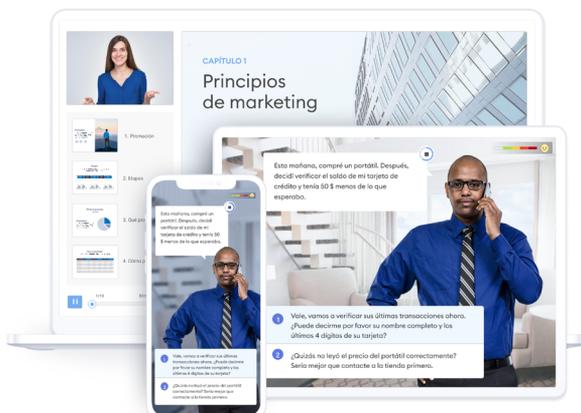


iSpring — Tu solución integral para todo lo relacionado con el e-learning

iSpring Suite Max

Herramienta de creación de e-learning rápida: cursos en línea, tutoriales en vídeo, cuestionarios, simulaciones de diálogo y más.

Pruébalo gratis



iSpring Learn LMS

Sistema de gestión de aprendizaje que permite implementar capacitación en línea para tus empleados en tan solo un día.

Pruébalo ahora



Capacitación corporativa en línea: beneficios, costos y guía para su implementación

Por: ISPRING

De acuerdo con el reporte “Global Market Insights de 2021” (GlobeNewsWire), el mercado del e-learning superará el billón de dólares en 2027. Actualmente, el aprendizaje en línea está muy extendido en escuelas y universidades, agencias gubernamentales, pequeñas y medianas empresas y multinacionales, como Johnson & Johnson, Sony, Adidas y muchas más. En otras palabras, las personas que necesitan impartir programas de aprendizaje hoy en día suelen hacerlo en línea, y cada vez hay más. Pero, ¿por qué?

Beneficios del aprendizaje en línea

Para empezar, el aprendizaje en línea **te permite ahorrar dinero**. No tienes que pagar billetes de avión, reservar hoteles y cubrir los gastos de viaje de tus formadores. En segundo lugar, usas **un único estándar** para entrenar a todos los empleados de diferentes departamentos. En tercer lugar, **los reportes analíticos detallados** te ayudan a descubrir a los mejores empleados y muestran cuáles conocimientos y habilidades necesitan estos para mejorar su desempeño laboral.

Para los empleados, el formato en línea también es benéfico. No tienen que pasar sus fines de semana yendo a sesiones de capacitación o quedarse hasta tarde después del trabajo. Los empleados pueden aprender usando su teléfono celular o una tablet siempre que tengan un poco de tiempo libre, por ejemplo, de camino a casa.

¿Es posible aprender cualquier cosa en línea?

Pues no. Sería muy difícil aprender a nadar o a realizar una cirugía sin práctica. Sin embargo, los cursos en línea pueden ser útiles para la incorporación y la orientación, la seguridad contra incendios, la capacitación sobre cumplimiento, las técnicas de ventas, la gestión del tiempo y otros programas de capacitación corporativa populares.



Con estos cursos tus empleados podrán desarrollar sus habilidades o actualizarlas, o puedes usar los cursos para implementar nuevas normativas y más. Además, para programas más complejos, puedes usar la capacitación en línea como parte de una estrategia de aprendizaje combinado o *b-learning*. Los empleados aprenden la teoría en línea y después practican lo aprendido durante sesiones presenciales. En el ámbito académico, este modelo de aprendizaje se conoce como modelo de “aula invertida”.

¿Cómo implementar la capacitación corporativa en línea?

La manera más fácil de implementarla es hacer un webinar. De esta manera, no tendrás que crear contenido de e-learning. Puedes formar a los empleados de la misma manera que solías hacerlo, pero a través de internet. Este método se ha vuelto extremadamente popular para la capacitación corporativa durante la pandemia de COVID-19.

Un webinar es una lección estándar en un formato en línea. Puedes compartir tu experiencia con estudiantes de todo el mundo mientras estás sentado en el sillón de tu casa, con pantuflas en los pies y una taza de té caliente a tu lado. Otras soluciones simples serían: enviar una presentación por correo electrónico, grabar un podcast, o crear un tutorial en video y subirlo al canal de YouTube de tu empresa.

Sin embargo, estos métodos tienen algunas limitaciones. La principal es que es difícil verificar si los empleados han asimilado los nuevos conocimientos correctamente. Para averiguar esto, tendrías que hablar con cada uno de ellos personalmente, hacerles una evaluación y verificar sus respuestas manualmente. Por no mencionar que estas sesiones de capacitación pueden ser bastante aburridas y, por lo tanto, ineficaces.

Por esto las empresas utilizan las herramientas de autor para crear cursos en línea atractivos que mantienen a los empleados interesados y los sistemas de gestión del aprendizaje (LMS) para ofrecer cursos a los alumnos y hacer un seguimiento de su progreso.

Una herramienta de creación de cursos es un software que te ayuda a crear presentaciones y cuestionarios, añadir interacciones y animaciones y subirlos a tu LMS, o guardarlos en un formato en línea para que los empleados puedan acceder a ellos en cualquier momento desde cualquier dispositivo. Existen diferentes herramientas, cada una con sus propias características adicionales, por ejemplo, **iSpring Suite** te permite hacer todo lo mencionado anteriormente y crear tutoriales en video y simulaciones de diálogo (que son especialmente útiles para la capacitación en ventas). A diferencia de otras herramientas de creación de cursos potentes, **iSpring Suite** tiene una interfaz intuitiva que te permite crear cursos interesantes de forma rápida y sin experiencia previa.

Un sistema de gestión del aprendizaje (LMS) es una plataforma que se usa para administrar integralmente la capacitación. Te permite almacenar cursos, ofrecer a los estudiantes acceso al contenido, asignarlo, impartir los programas de aprendizaje y hacer un seguimiento de los resultados. Puedes considerar tu LMS como un “centro de control” para toda la capacitación de tu empresa y también tienen distintas características adicionales según el tipo de solución que ofrecen. Un LMS para recursos humanos, como **iSpring Learn**, puede ser la herramienta perfecta para hacer evaluaciones de 360°. Además, ofrece funciones de creación de contenidos y te permite colaborar con tus compañeros en proyectos y cursos en tiempo real, aunque te encuentres a miles de kilómetros de distancia.

¿Cómo funciona?

Imagina una empresa que necesita formar a 6,000 empleados en México sobre cómo vender su producto. El producto podría ser cualquiera, desde zapatos hasta software.

Podrías hacer un viaje largo, visitar todos los departamentos, llevar a cabo una serie de sesiones de capacitación y evaluar a cada empleado personalmente. O puedes contratar

formadores, prepararlos y dejar que estos hagan todo el trabajo. De esta manera, solo tendrás que esperar que tus instructores ofrezcan una buena capacitación y que los empleados realmente adquieran nuevos conocimientos y habilidades. Pero sería mucho más fácil y económico usar una herramienta de creación de cursos y un LMS.

Sube todos los materiales de tu nuevo producto: presentaciones, características técnicas, guion de ventas. Crea un curso en línea con una simulación de diálogo que los gerentes puedan usar para practicar con los clientes. Después, asigna estos materiales a tus colaboradores. Estos recibirán una invitación al sistema por correo electrónico.

Los empleados hacen clic en el enlace, estudian los materiales y hacen una evaluación final. Recibirás reportes sobre su progreso en los que podrás ver cuánto tiempo se dedicó a la capacitación, qué errores cometió y su puntuación general.

5 pasos para implementar e-learning en tu empresa

1. Elige las herramientas de aprendizaje electrónico adecuadas según tus objetivos de aprendizaje, expectativas y recursos.
2. Prueba aquellas que te parecieron más adecuadas. Normalmente, todos los proveedores ofrecen un período de prueba para las herramientas.
3. Crea cursos desde cero o convierte tus materiales existentes al formato en línea.
4. Sube los cursos a tu LMS y asígnalos a los empleados.
5. Sigue el avance del estudiante. Evalúa el progreso de la capacitación y corrígela si es necesario para lograr una efectividad máxima.

¿Cuánto cuesta la capacitación corporativa en línea?

El costo depende de las herramientas que elijas y del número de empleados que vas a formar. Cuantos más estudiantes tengas, más caro será. De media, si una empresa quiere formar a 250 entrenar o más, un LMS cuesta entre 1 y 2 USD por persona/mes. Normalmente, también tendrías que comprar una herramienta de creación de cursos, cuyo precio mínimo suele ser de aproximadamente 900 USD/año. Pero si eliges **iSpring Learn**, recibirás **iSpring Suite**, una herramienta de creación de cursos potente, de forma gratuita. Por lo tanto, sería mucho más barato.

Si quieres obtener más información sobre capacitación corporativa, modelos de aprendizaje en línea, herramientas de e-learning y mucho más, visita nuestro blog: <https://www.ispring.es/blog/>

El contenido es responsabilidad del autor.

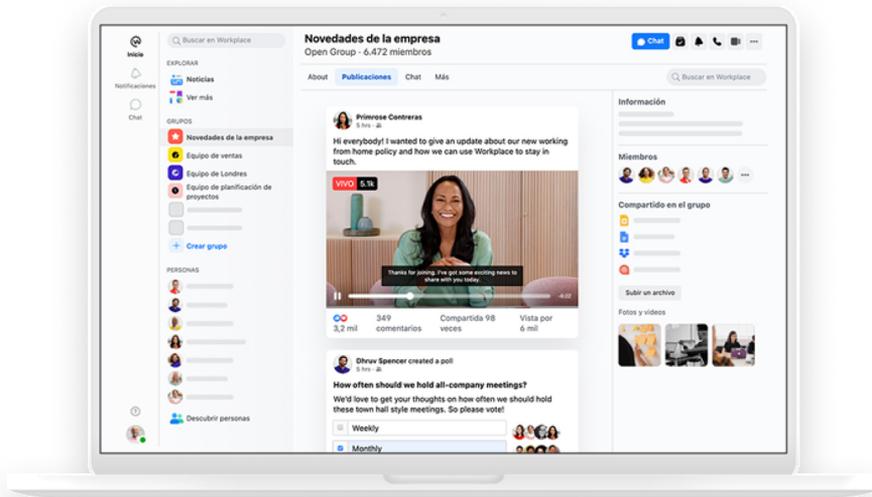


from FACEBOOK

Fortalece la experiencia laboral de tus empleados



Conozca cómo Mercado Libre ha mejorado la experiencia de los empleados



Conozca el caso de éxito:





Pilar humano del cambio organizacional

Por: **Círculo Laboral**

Los cambios requeridos para el siglo XXI implican que las personas en las organizaciones se adapten a una realidad externa, social y tecnológica en algunas ocasiones contraria a lo que su naturaleza y crianza ha modelado. Aunado a esto, en el año 2020, el mundo vivió una emergencia sanitaria que provocó que muchos países limitaran sus actividades económicas y sociales y promovieron el confinamiento como medida de prevención; hecho que en México inició el 20 de marzo, lo cual impulsó y aceleró la transformación laboral.

Adicionalmente, los cambios socioculturales han generado una transición en el modo de pensar que hace a los individuos replantearse la realidad laboral en la cual colaboran ahora. La aproximación biopsicosocial y cultural, explica que el comportamiento en las organizaciones, modificó las dinámicas para el desarrollo de culturas ágiles y centradas en la transformación digital.

Asimismo, surgió la necesidad de conocer los aspectos que permean en el comportamiento de los individuos y se relacionan con la evaluación de la situación laboral, así como con la efectividad auto percibida del colaborador (Deutsch & Krauss, 1990; Ferh, 1996; Triandis, 1994; Triandis & Suh, 2002; Whittaker, 1980). Así, se considera la posibilidad de integrar los procesos de socialización y la personalidad para explicar la disposición al cambio y la agilidad en la conducta organizacional y cómo esta es influida por la cultura.

En ocasiones, obviamos que el ambiente de las organizaciones está regulado por los aspectos ecológicos, sociales y culturales de la realidad cotidiana; de manera



círculo
laboral

que los actores que modifican estas dinámicas son las personas que las componen. Y, aunque las cualidades de la organización, tamaño y tipo, son importantes para la atención del desarrollo y transformación; sin la capacidad, experiencia, valores y compromiso de las personas los resultados serían únicamente buenos deseos (Caraher, 2015).

Considerar las cualidades particulares de cada grupo en la organización -profesional, generacional, funcional-, (Guzmán, 2010; Torres Oviedo, 2014) y las formas de interacción, permiten establecer además de la relación formal de trabajo, un contrato psicológico basado en la libertad de acción del colaborador y la confianza de que se apegará a los procesos necesarios para el cumplimiento de las actividades asignadas y el logro de objetivos, incluso sobreponiéndose a cierto nivel de conflicto o ambigüedad en el rol establecido, desarrollando habilidades de la flexibilidad del puesto y fomentando el desarrollo del potencial (Ng et al., 2006), correspondiente a la madurez del colaborador y la necesidad de cambio.

Cuando se logra crear un clima organizacional basado en el cumplimiento de objetivos y responsabilidad

La mayoría de los esfuerzos de gestión organizacional se concentran en la forma en la cual el proceso debe modificar la conducta, sin considerar los aspectos individuales que pueden afectar el proceso de implementación.

percibida en las personas correspondiente al perfil de puesto que ocupan, es posible establecer, como parte de la institucionalización, los planes de desarrollo individuales y organizacionales que favorezcan un trabajo colaborativo entre ellos; lo que se convierte en un factor protector para la salud mental de los colaboradores centrado en el estilo de liderazgo y promotor de la efectividad (Reddin, 1967, 1970; Serralde, 2001) que favorezcan el empoderamiento del colaborador a través de las herramientas provistas por la organización (Pradhan et al., 2014) incrementando la fortaleza de los vínculos con la empresa y sus objetivos (Peiró y Prieto, 1996) y funge como el vínculo de interacción social y de evolución personal (Méda, 1998).

Debemos enfocarnos así, en identificar el talento de los colaboradores desde antes de que ingresen, así como su compatibilidad con los valores y principios de la organización, de manera que adquieran nuevas habilidades necesarias para trabajar a lo largo del tiempo y en diferentes escenarios; la forma en que lo realizan está en constante cambio y en función de lo que han adquirido y aprendido.

Otra vía para explicar un estilo es a partir de la teoría de estilos de pensamiento, los cuales se definen como la forma característica de pensar. No es una aptitud por sí misma, sino el cómo utilizamos esas aptitudes, de manera que no tenemos un solo estilo sino un perfil de estilos (Sternberg, 1999). Los estilos son influidos por la cultura pues se regulan a partir de patrones de pensamiento y conducta de un grupo social, es decir, las creencias, normas, reglas y valores que se tienen acerca del trabajo, así como los rasgos de obediencia, respeto, rebeldía u otros, y la manera en la que los individuos se relacionan a partir de cómo se perciben y evalúan a sí mismos en función de lo que son, saben hacer y para qué son buenos, es decir, su autoestima y su auto concepto (Cruz-Martínez, 2013; Cruz-Martínez et al., 2018; Díaz-Guerrero, 1994), lo que los llevará a adoptar ciertos comportamientos en una actividad.

Es decir, cuando las personas tienen más rasgos de obediencia aunado a creencias del trabajo como castigo o

rechazo y además la forma en cómo se autoevalúan es negativa, probablemente tengan una forma de trabajo más conservadora en la que se apegan a los procesos y políticas de la organización, además de preferir que les digan lo que deben hacer, en lugar de proponer tareas o cambios o ser más arriesgado.

De igual forma, si los rasgos de las personas tienden a la autonomía, el respeto y sus creencias acerca del trabajo son de honor, oportunidad o inversión, además de tener una autoevaluación positiva, probablemente sean individuos que constantemente procuren mejorar, cambian los procesos obsoletos o emprenden y dirigen a otros. Sin embargo, en una organización no se busca obediencia o valores sociales tradicionales; esperamos compromiso y apego a procesos y respeto a las personas y la organización *per se*. De esa manera, nuestros procesos de reclutamiento y selección, así como las herramientas, deben alinearse a los principios de la organización y las necesidades que el mercado demanda.

Los cambios tecnológicos en los últimos 50 años han modificado por completo los métodos de trabajo; por ejemplo, la digitalización laboral ha desarrollado nuevas profesiones y, en la actualidad, ni una sola industria es por completo análoga; incluso lo artesanos comercializan y promueven su trabajo a través de plataformas o redes sociales. Estos giros han generado la necesidad de métodos alineados a la tecnología, además de una visión centrada en la atención a los clientes.

La mayoría de los esfuerzos de gestión organizacional se concentran en la forma en la cual el proceso debe modificar la conducta, sin considerar los aspectos individuales que pueden afectar el proceso de implementación. Pero, las organizaciones deben centrar sus esfuerzos en los elementos directamente vinculados a su función dentro del proceso y también en cómo desarrollar al capital humano de los individuos con los cuales colabora; buscar herramientas sensibles a la cultura, centradas en la persona y que se enfoquen en las necesidades que el cambio y la digitalización demandan.

El contenido es responsabilidad del autor.



Desde 1996, fundada por el Ing. José Manuel Álvarez, fuimos pioneros y tuvimos la convicción de que internet cambiaría la vida de millones de personas, lo que a lo largo de los años ha sido y sigue siendo nuestro gran diferenciador al brindar herramientas en línea en dos ejes fundamentales: empleabilidad y actualización profesional.

Con 25 años de operación, en OCCMundial evolucionamos y pasamos de ser la bolsa de trabajo en línea líder en México al único Centro de Carrera Profesional en el país, a través del cual asesoramos y brindamos herramientas para que los más de 20 millones de mexicanos registrados puedan desarrollar con éxito su carrera, aumentando su nivel de empleabilidad para que tengan acceso a las mejores oportunidades de trabajo.



Por otro lado, ofrecemos una plataforma tecnológica de vanguardia a millones de empleadores de más de 60 mil empresas del país, brindándoles la seguridad de que en OCCMundial podrán encontrar al talento más preparado y capacitado sin importar el nivel jerárquico que la posición requiera. De acuerdo con la Asociación de Internet MX, 7 de cada 10 personas utilizan occmundial.com para buscar un nuevo o mejor empleo y 6 de cada 10 empresas lo prefieren para encontrar al mejor talento humano para sus organizaciones.

Nuestro origen y liderazgo construido en México, aunado a ser parte del consorcio global Seek Limited, nos permitirá seguir marcando tendencias no solo en la búsqueda de empleo sino acompañando a nuestros usuarios con herramientas necesarias para que encuentren el mejor empleo y tengan un desarrollo profesional exitoso. Todo esto nos hace sentir muy orgullosos de contribuir positivamente a tener un mercado laboral sano y exitoso por estos 25 años de historias que cambian vidas.

Encuentra el personal ideal y forma

UN EQUIPO GANADOR

Publica tus vacantes fácilmente en OCCMundial, la bolsa de trabajo más visitada de México:

- **20 millones de candidatos** registrados en todo el país
- Cada mes, **miles de nuevos CV con personal altamente calificado** de todas las áreas
- Más de 509 mil **aplicantes únicos** cada mes
- Recibe en minutos **postulaciones de calidad** para tus vacantes

Publica hoy mismo en www.occ.com.mx/empresas





La pandemia: un metacambio con retos inéditos

Por: Dr. Alejandro Molina Bortoni, socio fundador Revitalización Organizacional, consultores en procesos humanos, expertos en alineación de equipos, desarrollo de competencias y agilidad organizacional

El cambio organizacional ha evolucionado a lo largo de las últimas dos décadas. En sus inicios, los modelos de intervención intentaban manejar la resistencia al cambio, después se enfocaron más en desarrollar la energía de adaptación de los colaboradores y más recientemente se han orientado a incrementar la agilidad organizacional, donde la discusión ya no se centra en si cambiar o no, sino en la velocidad a la que puede lograrse la transformación. En este contexto evolutivo del cambio, ¿cómo podemos llamar a una vivencia como la pandemia? ¿Cómo se explica desde la perspectiva psicológica?

Me he atrevido a aplicar el término de metacambio para explicar lo que estamos viviendo. Este es un concepto original del terapeuta Paul Watzlawick del *Mental Research Institute* de Palo Alto, California, quien usaba este término para explicar que, si las familias querían lograr un verdadero cambio, requerían de una transformación de patrones para crear un nuevo sistema familiar.

De algún modo, esto es lo que nos ocurrió a nivel mundial. Si aplicamos el concepto de metacambio ante la realidad actual, hablamos de lo mismo: un rompimiento de patrones, de nuestra forma de convivir, de viajar, de divertirnos y de hacer negocios. Es decir, nuevas fórmulas nunca antes vistas. Este fenómeno no puede ser enfrentado con las mismas herramientas organizacionales. ¿Cuál es el reto entonces? Evidentemente que transitar esta nueva realidad implica fortalecer algunas variables de la cultura y el liderazgo y de adquirir otras incluso inexploradas.

En este artículo compartiré cinco variables que he observado en las distintas organizaciones con las que colaboro. No son cinco recetas o mandatos, son únicamente parte de la imagen que, desde mi trinchera, alcanzo a observar. Mucho tendremos que seguir reflexionando y aprendiendo para lograr una evolución adecuada de los procesos de transformación.

Sin duda alguna, considero que la primera variable es la conexión emocional que cobra especial relevancia sobre todo en el trabajo a distancia. Mantener a los colaboradores con un nivel adecuado de *engagement* y de apego a sus objetivos dependerá de mantenernos atentos a sus necesidades personales y familiares y facilitarles las condiciones óptimas para que, en su contexto, puedan operar adecuadamente desde sus casas. En pocas palabras, que realmente se sientan apoyados.

La segunda variable tiene que ver con el nivel de incertidumbre que hemos vivido y cómo enfrentar a la ya conocida fatiga pandémica o emocional. Es necesario que los líderes sepan alentar a sus equipos de trabajo. Infundir ánimo se convierte en un aspecto fundamental. Quizás antes no tenía la misma importancia, pero casi todos hemos experimentado la pérdida de una persona cercana, el cierre de empresas y el despido de mucha gente, lo que genera desaliento. No hablamos de la clásica motivación al logro, sino de ir a nivel lógico distinto en donde el sentido del trabajo y la trascendencia cobran especial relevancia. Esto significa transitar de simplemente hacer una tarea a en realidad saberse parte de un objetivo ma-

Si aplicamos el concepto de metacambio ante la realidad actual, hablamos de un rompimiento de patrones, de nuestra forma de convivir, de viajar, de divertirnos y de hacer negocios.

yor. Este espacio de empatía es fundamental: compartir un sentido de unidad y cercanía de parte del líder, en el que de forma explícita se anime a los colaboradores a seguir adelante, brindar fortaleza y seguridad.

La tercera variable es la gratitud. Mostrar agradecimiento genuino a la gente que ha mantenido su compromiso y ha puesto sus recursos para mantener el barco a flote, es fundamental. Aquellos líderes que consideren que no les corresponde asumir estas actitudes y que el trabajo debe seguir como sea, pierden una oportunidad magnífica para mantener el ritmo de colaboración y con el tiempo, generarán apatía en sus equipos de trabajo. Una vez que los colaboradores caigan en lo que llamo la “zona del resentimiento”, el contrato psicológico se romperá y será tanto más difícil alinearlos de nuevo con los objetivos organizacionales.

La cuarta variable radica en el desarrollo de actitudes y competencias para enfrentar este tipo de crisis. Necesitamos invertir en incrementar la inteligencia emocional para obtener lo mejor de las personas que trabajan con nosotros. He notado varias iniciativas en este sentido en diversas organizaciones. Trabajar en disminuir el grado de personas tóxicas es de gran ayuda. Ya bastante tenemos con ver cómo lograr los objetivos organizacionales en este entorno complicado como para tener que seguir lidiando con líderes que siguen queriendo manejarse desde el poder o maltratando a las personas.

La quinta variable estriba en encontrar un nuevo modelo de trabajo. Para muchos colaboradores que han aprendido que pueden dar resultados haciendo su labor desde cualquier sitio, volver al patrón anterior será altamente cuestionado. Invertir una hora o más en traslados y quedarse en la oficina ocho horas intensivas y perder todos los beneficios que tenían en el trabajo a distancia, será difícil. Es muy probable que no quieran dejar atrás lo que se ganó con la pandemia en materia de tiempo con hijos, familia y personal. Por ello, encontrar nuevos modelos híbridos que permitan que las personas tengan una mejor vida será crucial, si se quiere ser una organización aspiracional.

El metacambio requiere una meta-adaptación: una nueva forma para estar alertas, ubicar los retos y descubrir las oportunidades emergentes. Como hemos dicho ya, los modelos de trabajo tendrán que evolucionar también. Espero aprendamos unos de otros y generemos una sinergia que permita tener el nuevo modelo muy pronto. Es un hecho que la pandemia no ha terminado y que debemos mantenernos activos para encontrar esas fórmulas inéditas.

Me parece también importante que sepamos que habrá ensayo y error y así hacérselo saber a los colaboradores. Escuchemos sus ideas y necesidades y probemos formas que integren una mejor calidad de vida cumpliendo los objetivos de cada organización. No conozco aún a un experto en manejo organizacional en tiempos de pandemia, todos somos aprendices y necesitamos apoyarnos para lograr esta nueva transformación y crear el nuevo orden al que este metacambio nos está invitando.

Estoy seguro que hay muchas variables más y me dará mucho gusto intercambiar puntos de vista con mis colegas. Me parece que AMEDIRH podría ser un excelente habilitador para abrir foros de diálogo para entender lo que enfrentamos y sigamos creando nuevos horizontes para lidiar con la realidad que vivimos. El tema de dominar el oficio de cada empresa y sus metodologías para mantener la calidad y los resultados, será también un aspecto adicional de discusión que, por gremio, habrán también de resolver.

Estimados colegas, asumamos nuestro rol de impulsores de Recursos Humanos frente a la pandemia. Ayudemos a nuestras organizaciones a entender los efectos y a tener la apertura para mantener la conexión emocional, alentar a nuestros equipos, mostrar gratitud, incrementar la inteligencia emocional y establecer nuevos modelos de trabajo ante el rompimiento de los patrones con que nos desempeñábamos hasta antes de marzo del 2020. **“Revitalízate, vuelve a la esencia de lo que te da el éxito”.**
www.revitalizacion.com.mx

El contenido es responsabilidad del autor.



La pandemia demostró la importancia de poner en el centro a los colaboradores

Por: Maricarmen Ballesteros, directora de soluciones Human Experience Management, SAP México

La emergencia sanitaria ha dejado grandes lecciones para toda la humanidad. Sin duda cambió la forma en que se hacían las cosas, en todos los sentidos. Lo que anteriormente pasaba desapercibido, como salir a cualquier hora o la rutina de ir al trabajo y volver a casa a descansar, hoy tiene significado y valor completamente distintos.

Pero sin duda, uno de los aspectos que más se vieron afectados por el confinamiento fue el laboral. Millones de trabajadores tuvieron que irse a casa y continuar con sus responsabilidades desde ahí. Si bien, en muchos casos las empresas no estaban preparadas para ello, también es importante reconocer que esta medida evitó mayores pérdidas económicas.

Por ejemplo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) más del 40% de las unidades industriales en el país dieron continuidad a sus operaciones gracias al *home office*, lo que evitó pérdidas por 6 mil 571 millones de pesos, lo cual nos da un amplio panorama de la relevancia de este modelo en momentos de coyuntura como el que vivimos desde marzo del 2020.

Pero, contrario a lo que en un momento se pensó, que las medidas sanitarias durarían algunos meses y todo volvería a la “normalidad”, con el paso del tiempo, nos dimos cuenta de que aquella realidad que conocíamos definitivamente no la volveríamos a vivir.

Por ello, hoy las tendencias en temas de Recursos Humanos giran en torno a la tecnología y su poder habilitador del desarrollo, continuidad y crecimiento

Hoy las tendencias en temas de Recursos Humanos giran en torno a la tecnología y su poder habilitador del desarrollo, continuidad y crecimiento de las organizaciones de todos los tamaños y sectores.

de las organizaciones de todos los tamaños y sectores, ya que en esta vorágine ninguna permanece lejana a la necesidad de transitar hacia la digitalización.

Recientemente, en SAP junto con la Oxford Economics, Society of Human Resources Management (SHRM), realizamos un estudio para comprender las lecciones y retos que la contingencia sanitaria generó en materia de gestión de talento en las empresas. Por tanto, a continuación, se revisa cuáles serán las prioridades de inversión tecnológica de los Directores de Recursos Humanos de cara al 2022.

Gestionar equipos de trabajo en entornos híbridos

Aunque el trabajo remoto ha tomado gran relevancia, sabemos que eventualmente los colaboradores irán regresando a las oficinas, sobre todo porque queda en evidencia el poder de los trabajos flexibles, que combinan días de trabajo en casa y otros días en oficina.

Continúa...

Mejora

el regalo de Navidad y Año Nuevo de tus colaboradores

Reconoce su compromiso y esfuerzo este año lleno de retos con un regalo que los haga sentir valorados y que se adapte a las necesidades de cada uno.



Con Premium Pass One podrán adquirir lo que desean a través de una tarjeta de regalo aceptada en todos los comercios con terminal bancaria.

Cupón Sodexo es una opción digital para que elijan, entre más de 300 mil artículos, su propio regalo en Sodexo Club Tienda en línea*.

* El saldo estará disponible por 6 meses, desde la entrega del producto. Aplican términos y condiciones. Producto exclusivo para clientes Sodexo, cuyos colaboradores tengan al menos un producto dado de alta en nuestra App Sodexo Club.

55.5091.2414
www.sodexo.com.mx

   @SodexoMx


SERVICIOS DE CALIDAD DE VIDA

De las 10 naciones donde se aplicó el estudio, México fue el país que obtuvo más alto porcentaje (50%) donde los encuestados señalaron que en el futuro cercano prevén invertir en programas de formación para mejorar las habilidades del personal, así como en la enseñanza de nuevos procedimientos.

Por ello, la modalidad híbrida tomará fuerza y es previsible que las empresas la irán implementando. En el caso de México, los resultados fueron contrastantes, ya que, si bien las organizaciones están pensando en invertir en herramientas tecnológicas para impulsar el teletrabajo, también es donde más se ha invertido en tecnologías de retorno al trabajo, por ejemplo:

- Aumentar la sanitización y la limpieza (72%).
- Controlar la temperatura de los colaboradores (58%).
- Brindar equipo de protección personal (58%).

Lo que demuestra el interés de las empresas y colaboradores por compartir, aunque sea algunos días a la semana, el mismo espacio y fomentar la colaboración y cercanía.

Encontrar y retener al mejor talento

Con la reapertura gradual y la recuperación económica del país, la contratación de personal está cobrando mayor fuerza. No obstante, uno de los retos que se acentúa en esta etapa es la necesidad de garantizar más y mejores habilidades de nuestros colaboradores. Las compañías dan frente a este desafío bajo dos conceptos clave como el *upskilling*, que se refiere a la mejora de habilidades o *reskilling*, que refiere a la reconversión de habilidades.

De las 10 naciones donde se aplicó el estudio, México fue el país que obtuvo más alto porcentaje (50%) donde los encuestados señalaron que en el futuro cercano prevén invertir en programas de formación para mejorar las habilidades del personal, así como en la enseñanza de nuevos procedimientos. Este dato es relevante, sobre todo si se compara con el porcentaje en Estados Unidos que llega solamente a 22%. Podríamos deducir que las organizaciones mexicanas están viendo al *reskilling* como una inversión a largo plazo.

De acuerdo con las tendencias globales, en los próximos años veremos acrecentada la brecha de habilidades que existe en el mundo laboral. De acuerdo con datos del Foro Económico Mundial, las principales habilidades que los empleadores consideran que cobrarán importancia en el período previo a 2025 incluyen el pensamiento crítico y el análisis, la resolución de problemas, destrezas de autogestión, aprendizaje activo, capacidad de resiliencia y tolerancia al estrés.

Desarrollar nuevos modelos de trabajo

Como decíamos, las condiciones que había en 2020 en cuanto al entorno laboral cambiaron para siempre. El teletrabajo se consideraba un modelo de bajo alcance y muy pocas organizaciones estaban convencidas y preparadas para implementarlo, pero hoy es prácticamente una necesidad.

De acuerdo con el estudio, el trabajo remoto será un imán para el talento, especialmente para las nuevas generaciones que buscan mayor libertad para desarrollar sus labores. Asimismo, las políticas flexibles serán un factor diferenciador en el futuro, por lo que aspectos como el salario o la ubicación de las oficinas pasarán a segundo plano.

Otro tema destacado es que casi la mitad de las empresas encuestadas indicó que invertirá en herramientas de trabajo remoto, lo que demuestra que los profesionales de Recursos Humanos ya tienen en el radar esta necesidad y esperan atenderla en el corto plazo.

Sin embargo, también hay una preocupación legítima por parte de los ejecutivos de Recursos Humanos, dada la rapidez con la que se gestaron los cambios y es que el 64% piensa que será un reto continuo mantener la productividad dadas las nuevas formas de trabajo.

Así, podemos concluir que los profesionales de Recursos Humanos tienen la mejor oportunidad en décadas de innovar y ser los socios de negocios que apoyen a todas las áreas de la organización a llegar al siguiente nivel de la mano y gracias al capital humano. La clave está en hallar en la tecnología ese habilitador que nos abrirá la puerta a múltiples posibilidades y que al mismo tiempo será el puente que nos mantenga unidos, sin importar si el trabajo es vía remota o presencial.

El contenido es responsabilidad de la autora.

Referencias

SAP. El futuro del trabajo llega antes de tiempo: publicación global. <https://bit.ly/3u10C7n>

WEF: The future of Jobs. <https://bit.ly/3ADRkpc>

SERVICIOS ESPECIALIZADOS

La nueva forma para enfocarte en
el giro principal de tu negocio

Para dedicarte a las actividades clave de tu empresa y hacerla crecer necesitas externalizar procesos o áreas estratégicas que te ahorren costos, pasivos laborales, eficiencia y aumenten flexibilidad.

Somos una empresa avalada como prestadora de servicios especializados por la STPS y registrada en el REPSE.

ECOSISTEMA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS

OFFICE



- Personal operativo
- Back office
- Front office
- Capital Humano

LOGÍSTICA E INDUSTRIAL



- Cadena de suministro
- Ingenieros y especialistas

PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN



- Planeación
- Ejecución de obra

TI



- Tecnologías de la información





La educación al servicio del desarrollo ejecutivo y el liderazgo

Por: Dr. Jaime García Narro, Decano Asociado para Educación Ejecutiva de EGADE Business School

La necesidad de continuar preparándose y fortaleciéndose seguirá siendo vigente en 2022. Motivados por el vertiginoso cambio y la transformación digital en las organizaciones, los ejecutivos buscarán medios para mantenerse al día y en forma. Independientemente de la disponibilidad de recursos, será prioridad inminente la actualización.

La oferta de programas y formatos de capacitación antes y durante la pandemia se ha fortalecido. Coherente con la tendencia del mercado, algunas escuelas de prestigio han capitalizado su experiencia digital y ahora ofrecen formatos en línea, breves y con opciones tanto de credenciales canjeables por materias de un posgrado como de programas ágiles y prácticos en formato ejecutivo.

Sin duda, la oferta en línea llegó para quedarse y probablemente resulte preferida para buena parte de las organizaciones. Sin embargo, hay que tener cuidado, ya que la didáctica que es efectiva en formatos presenciales no necesariamente lo es en su versión a distancia. Es relevante validar que la forma en cómo se instruye un programa virtual esté diseñada para formatos digitales, ya sean síncronos o asíncronos. Y tampoco hay que olvidar que cierto tipo de contenidos son más propios para una plataforma que para otra.

Es posible concebir que el mejor modelo educativo es aquel que combina la practicidad y la personalización del mundo digital con el impacto y el aprendizaje colectivo del formato presencial. En 2022 seguramente veremos más presente esta modalidad *blended* en la oferta de las escuelas más avanzadas y en los modelos de *life long learning*.

Uno de los dilemas que enfrentarán las organizaciones y el talento que busca capacitarse es qué valor otorgar a las credenciales ofrecidas. La oferta de proveedores ha crecido notoriamente y hoy podemos encontrar plataformas locales e internacionales, escuelas acreditadas y sin certificaciones, emprendedores e innovadores de la educación y advenedizos. Cada cual ofrece credenciales distintas y de diferente grado de formalidad. Distinguir entre ellas e identificar las que mejor sirvan al propósito de la organización o de la persona será una tarea crítica. Sin duda, la reputación será un atributo de peso.

Si bien es común pensar que los nuevos proveedores de capacitación pudieran ofrecer mayor rapidez e impacto al mercado, también es cierto que algunas escuelas han podido responder con agilidad y calidad a los repentinos cambios en el entorno.

Capacitación para el liderazgo frente al 2022

Hablar de liderazgo siempre ofrece la complejidad de explorar un concepto amplio y con múltiples aristas. Ante esta realidad, entonces, podemos enfocarnos en el desarrollo de las habilidades del líder para dirigirse a sí mismo, a los demás y encabezar la tarea a la que se enfrenta. Al repasar las tendencias recientes y las emergentes de la pandemia, encontramos un par que llaman la atención: la empatía y el pensamiento crítico.

La empatía toma vuelo ante dos cambios en el entorno: la llegada de nuevas generaciones que requieren de líderes con quienes puedan sentir una conexión y admiración y el impacto de la pandemia que empuja al líder a estar cerca de sus colaboradores para ayudarles a transitar exitosamente en momentos de crisis y ambigüedad

Continúa...

Google Workspace

**Fortalece a tu
equipo de trabajo
con soluciones
innovadoras
que simplifican
la gestión.**

En 2022 seguramente veremos más presente esta modalidad *blended* en la oferta de las escuelas más avanzadas y en los modelos de *life long learning*.

y además a sobreponerse y desempeñarse. El pensamiento crítico no sorprende. Es indispensable que el líder interprete la realidad, dote de sentido y propósito al trabajo y así logre marcar el rumbo. Para ello, tendrá que distinguir, inmerso en una sobre carga de información, entre la verídica o la falsa, la bien o mal intencionada y la auténtica o la manipuladora. Felizmente aprender a utilizar el pensamiento crítico es posible, pero para ello hay que recurrir a la filosofía y a otros conocimientos que, muchas veces, parecieran estar sepultados en la esfera de los negocios.

Dentro de las otras prioridades de desarrollo para los líderes sobresale el cuidado de la salud, capacidad que se vuelve relevante. Para ello, hay que volver a aprender a dormir, comer, ejercitarse y balancear la vida laboral y la personal. De igual forma, el desarrollo de las habilidades de manejo emocional sigue vigente. Las emociones propias y de los que nos rodean ofrecen información valiosa para la toma de decisiones. Una mala gestión de nuestras emociones puede repercutir en nuestra salud física y mental y el reto ahora es gestionarlas y utilizarlas estratégicamente.

Asimismo, en las habilidades críticas del líder de futuro inmediato se encuentran la adaptabilidad y flexibilidad; capacidades que pueden ser entendidas como una actitud de apertura a las transformaciones y disposición para transitar la ambigüedad. Para muchas personas, el cambio y la ausencia de claridad generan estrés, por lo que un buen manejo de estas circunstancias beneficia el liderazgo propio y el de los demás, además de permitir al líder encontrar oportunidades y desaferrarse del pasado; lo que repercute positivamente en su salud.

Las habilidades de colaboración aparecen como muy relevantes en los nuevos entornos de trabajo. Para desarrollarlas habría que iniciar por distinguir entre la colaboración y la coordinación y darle a cada una su lugar. Hoy ya sabemos que la coordinación es posible lograrla a través de la virtualidad, mientras que la colaboración, la real, sólo es alcanzable a través de la interacción cara a cara.

Finalmente, y no por ser menos importante, sino por su reciente incorporación a las prioridades del líder, está la capacidad para crear conciencia y misión. Los consu-

midores y los colaboradores buscan lugares de trabajo comprometidos con su entorno, que ofrezcan objetivos ulteriores y cuyo comportamiento, dentro y fuera de la organización, sea coherente con tales propósitos. Para aprender esta capacidad se requiere ser participante activo en iniciativas conscientes, de la mano de escuelas que mantienen un vínculo genuino con la instrucción del tema y el impacto real y tangible en el entorno a través de la investigación, la consultoría, la educación y la influencia en la conciencia colectiva.

El 2022 nos ofrece la oportunidad de continuar aprendiendo con más ímpetu, beneficiándonos de la oferta extendida de temas, modelos y formatos. Siendo inteligentes sobre la selección de la escuela, reconociendo que no todos los temas se adaptan igual a todos los formatos, ni todas las instituciones ofrecen necesariamente lo mismo ni de idéntica manera. La educación en 2022 no será un *commodity*. Y tal vez nunca lo sea.

Dentro de las muchas habilidades del liderazgo necesarias para el año que está por iniciar o la nueva realidad, sobresalen la empatía, el pensamiento crítico y la capacidad para crear conciencia y propósito. Bienvenidas estas habilidades que mucho benefician el sentido humano de la organización y la gestión de alto desempeño.

El contenido es responsabilidad del autor.



TIMEWEB® TE OFRECE:



Gestión de actividades de promotores, módulos para solicitudes vacacionales, kiosko para empleados, manejo de información laboral y empresarial.



Herramientas para control de asistencia y el cálculo de nómina.



Para las empresas que buscan entrar al mundo de la automatización de forma rápida y segura.



SERVICIOS ESPECIALIZADOS



Recruiters & HR Advisors LATAM

LAS MEJORES SOLUCIONES PARA TODAS LAS EMPRESAS

TE AYUDAMOS CON TODOS LOS PROCESOS QUE MARCA LA REFORMA LABORAL

ESTAMOS REGISTRADOS EN

REPSE

Registro de Prestadoras de Servicios Especializados u Obras Especializadas

Registrados ante la STYPS

LISTOS PARA TRABAJAR ¡YA!



Servicios Especializados
(Procesos Administrativos, de Logística, Tecnología, etc)



VCP (Verificación de Cumplimiento Patronal)



Maquila de Nómina / Payroll



Reclutamiento Masivo (RPO)



Headhunting / Búsqueda de Talento
(Nacional y Latinoamérica)

CONTACTÁMONOS

CORPORATIVO:
Monte Elbruz 124-piso 2,
Lomas de Chapultepec, Miguel Hidalgo, CDMX



www.machgroupmx.com

(52) 55 4748 1874

ventas@machgroupmx.com



5 tendencias para mejorar el bienestar en tu empresa

Por: Christian Hauswaldt, CEO, Invested

Como todo ciclo caótico, cada crisis trae consigo aprendizajes. Uno muy grande ha sido que la persona es el corazón de la empresa. Las oficinas se quedaron vacías, pero la gente encontró la manera de seguir entregando valor a sus clientes internos y externos.

Los líderes de Recursos Humanos ágiles ya sabían que invertir en el talento humano era necesario para que la empresa trascienda. Diferentes tendencias en 2020 y 2021 pronosticaban la relevancia que tendría la cultura organizacional y el bienestar integral del colaborador y sin duda no se equivocaron. Como mencioné antes, la persona es el corazón de la empresa.

Hoy, con el 2022 en puerta, la perspectiva se intensifica en la misma línea que los años precedentes. Los principales líderes globales de Recursos Humanos visualizan cinco grandes tendencias para el bienestar del talento, dentro de las cuales el financiero se perfila por su gran relevancia para atender las necesidades y demandas presentes.

Pero ¿qué es el bienestar financiero? Quisiera aportar mi breve definición de este término: progresar con confianza hacia el cumplimiento de los objetivos, con un plan claro para lograrlo, disfrutando del camino.

Solemos asociar el bienestar financiero con aumentos de sueldo, créditos de nómina y conocimiento en finanzas. Sin embargo, tiene que ver más con los sueños y planes de vida de la persona y saber disfrutar del hoy sin comprometer el mañana. Es un proceso, no un suceso. Un *soft skill* más que un *hard skill*. Requiere de generar hábitos y gestión emocional para tener una buena relación con el dinero. Una vez

dicho esto, a continuación enlisto las cinco tendencias del 2022 para mejorar el bienestar del talento humano.

Reducir estrés e incertidumbre

La crisis y los cambios constantes han generado entornos volátiles, inciertos, complejos, y ambiguos (VICA), incrementando los niveles de estrés y *burnout*. Empresas transnacionales han incorporado iniciativas para mejorar las esferas mental, física y emocional, sin embargo no han tomado en cuenta una crucial para la salud de la persona: la financiera.

Independientemente del puesto y rango salarial, la crisis ha afectado la economía de los colaboradores, provocando que las finanzas personales sean una de las principales causas de estrés laboral hoy en día, haciendo que pasen al menos cinco horas a la semana en promedio, bajo tensión por temas relacionados con sus finanzas.

Incorporar el bienestar financiero dentro de la estrategia mitigará esta problemática. Las empresas buscarán brindar herramientas al colaborador para ayudarlo a tener un mejor manejo y puedan sentir mayor confianza frente a sus obligaciones económicas, permitiéndole disfrutar más de su trabajo, estar enfocado y con menor índice de estrés.

Prestaciones atractivas para retener y atraer talento

La guerra por atraer al mejor talento se intensifica. En tiempos de crisis, las empresas necesitan personas con *soft skills* que permitan a la organización trascender aun en entornos altamente cambiantes. Para atraerlos y retenerlos, se necesitarán beneficios que solucionen *pain points* clave del talento humano.

El bienestar financiero se está convirtiendo en una iniciativa atractiva para conseguirlo. Se estima que en países como Estados Unidos, el 78% de los empleados cambiarían de trabajo a empresas que brinden programas de bienestar financiero. A nivel Latinoamérica, las estrategias de *wellness* de las principales compañías están empezando a poner dentro de su foco el bienestar financiero debido a que existe una brecha alarmante.

Tan solo en México, el 80% de las personas no cuenta con un fondo de emergencias y están desprotegidas ante una crisis, el 89% no ahorra de manera consistente mes con mes, y menos del 1% invierte su dinero. Al igual que en Estados Unidos, todo indica que en América Latina la iniciativa más atractiva de los próximos años será aquella que consiga mejorar este *pain point* tan grande que tenemos: las finanzas.

Acompañamiento personalizado al top talent

Quienes forman parte del llamado talento clave, el que lidera procesos de gran relevancia para la empresa otorgando gran valor, son agentes de cambio que contagian al resto del organigrama, por lo cual la empresa tendrá que identificarlos y buscar soluciones innovadoras que les brinden un acompañamiento para mantener la motivación, creatividad y resiliencia.

Programas de *coaching* ejecutivo, *coaching for performance* y *coaching* financiero serán cruciales para los grandes retos del 2022. Este último será un gran atractivo ya que acompañará al *top talent* en su camino de optimizar y proteger su economía, inversiones, objetivos y patrimonio, elementos que son de gran valor para la persona hoy en día.

El bienestar como una estrategia integral

Se quedarán limitadas las iniciativas que intenten mejorar el bienestar de los colaboradores sin una estrategia integral, ya sean alternativas para mejorar los aspectos físico, emocional o financiero.

En este último caso, para obtener resultados ganadores, será necesario diseñar una estrategia que combine la educación con modelos que lleven a la persona a tener un proceso de planeación financiera para conocer su situación actual, haciéndose consciente de cuáles son sus ingresos reales (contemplando sus prestaciones), cuáles son sus gastos (determinando si son indispensables), y capacidad de ahorro (definir objetivos de vida, como la etapa de retiro), contestando a preguntas clave como: ¿cuánto dinero necesito? ¿cuándo quiero retirarme? y ¿cómo lograrlo? Asimismo, diseñar un plan de acción, es decir, una estrategia para llegar a la meta propuesta.

Se buscará honrar la etapa de retiro

Sabemos que no vamos a poder trabajar toda la vida y que nuestro ciclo productivo tiene fecha de caducidad. Sin embargo, se estima que el 80% de los colaboradores en México deberán prolongar su etapa de retiro, ya que no estarán financieramente preparados para hacerlo. Este es un elemento que las empresas con culturas organizacionales centradas en la persona buscarán mejorar, incorporando iniciativas que preparen a su gente para vivir una etapa de retiro con tranquilidad y trascendencia; honrando el hecho de que el talento humano ha agregado valor por muchos años dentro de la organización. Uno de los pilares del bienestar financiero es la preparación para el retiro, buscando que esta etapa represente tranquilidad y satisfacción, no estrés e incertidumbre.

Adicionalmente, y como sucede en muchas industrias, se tiene que aprovechar la tecnología para mejorar el bienestar del talento humano. La comunicación multicanal será un gran elemento para mejorar el *engagement* hacia los distintos programas.

Dentro del bienestar financiero, habrá que combinar *expertise* del consultor en el tema con plataformas tecnológicas seguras e intuitivas, que permitan al colaborador tener una mejor interacción con él para mapear objetivos, ahorrar e invertir, ayudará a un mejor aprovechamiento de la iniciativa.

De igual forma, en empresas con *headcounts* robustos, se incorporarán plataformas que permitan llevar diferentes recursos de mejora financiera a un nivel masivo dentro de la organización, ayudando a diferentes perfiles a generar hábitos y cultura financiera con canales de comunicación, generando un híbrido entre lo humano y lo tecnológico.

Conclusión

La empresa juega un papel fundamental para el bienestar integral de las personas. Si el trabajo lleva al talento humano al bienestar, se contará con un activo valioso: colaboradores felices y motivados. El bienestar integral, se extenderá al pilar financiero.

Cada vez son más las organizaciones a nivel internacional que se dan cuenta de la importancia que tiene el bienestar financiero para los colaboradores y en el 2022 incrementará la tendencia. No es necesario cumplir con todos los elementos al mismo tiempo, lo importante es dar un primer paso. Después de todo como dice Morgan Housel en su libro *The Psychology of Money*: “hay dos temas que nos competen a todos, te interesen o no, la salud y el dinero”.

El contenido es responsabilidad del autor.



Liderazgo ético: MIT Sloan

Por: Mundo Ejecutivo con información de Laura Hernández

La conducta que mantienen los líderes hacia sus colaboradores, los motiva e inspira para llevar a cabo actividades que van más allá de sus obligaciones, pero un comportamiento inapropiado o poco ético puede afectar el desempeño de los trabajadores.

Debido a lo anterior, cada vez más, las empresas están poniendo interés en las actitudes y valores de los líderes, así como la manera en que se dirigen y se relacionan con los integrantes de sus equipos.

En el artículo “El peligro oculto de las buenas acciones para el liderazgo”, escrito por Anthony C. Klotz, Mark C. Bolino y Ghufuran Ahmad, y publicado por el MIT Sloan Management Review México, destaca que el comportamiento cívico de los líderes impacta en el desempeño de los colaboradores, y por consiguiente en el desarrollo de la compañía.

Si bien los líderes pueden influir en el comportamiento de los trabajadores, es probable que los líderes no se sientan inspirados de la misma forma con la conducta de sus equipos. Además, algunos líderes suelen tomarse ciertas atribuciones o autoridad para adjudicarse el mérito de las buenas acciones realizadas por los miembros de sus grupos, asumiendo una práctica poco ética.

Actitud de superioridad

El artículo refiere que una actitud narcisista por parte de los líderes puede generar un clima laboral inapropiado, en el que los trabajadores no se sientan a gusto, no tanto con sus funciones o con la empresa, sino con el com-

portamiento de los gerentes o directivos; y ocasionar que opten por abandonar la compañía.

Los líderes que manifiestan un comportamiento narcisista, suelen sentirse superiores a sus colaboradores y asumen una autoridad moral para realizar acciones poco éticas como tomarse más tiempo para ellos, dejar que otros asuman la responsabilidad de los errores o que incluso se adjudiquen el crédito por el trabajo de alguien más, lo cual puede afectar al capital humano, personas quienes podrían comenzar a mostrar una conducta similar o bajar su rendimiento por no sentirse cómodos en el espacio de trabajo.

A fin de aminorar y erradicar este tipo de comportamientos, los especialistas recomiendan que las organizaciones reconozcan los méritos y el desempeño de los líderes y los integrantes del equipo de la misma manera, de este modo se le recordará al líder que los logros son compartidos, y evitará que este asuma una actitud de superioridad debido a los elogios que recibe.

Finalmente, señala que los líderes que mantienen una actitud de humildad suelen identificarse en mayor medida con sus equipos de trabajo, mediante rasgos y valores que favorecen el comportamiento ético; es decir, son más honestos y evitan dañar a otros, además asumen la responsabilidad de sus acciones y anteponen el bien común sobre los intereses propios.

El contenido es responsabilidad de la autora.

SAVE THE DATE

BUSINESS
CLASS



NO
hagas negocios
SIN ELLA™



CUMBRE

1000

EMPRESAS
MÁS IMPORTANTES
DE MÉXICO

45 AÑOS GRUPO
MUNDO
EJECUTIVO

7 DICIEMBRE

— 2021 —

Transmisión desde



PRESIDENTE
INTERCONTINENTAL
MEXICO CITY

EVENTO DIGITAL

»Inversiones »Exportaciones »Negocios
LOS EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES
JUNTOS POR MÉXICO Y SU

REACTIVACIÓN ECONÓMICA

Adquiere tu acceso en cumbre1000.com



THE CORE
THE LIVING HARMONY



EL FINANCIERO



EL ECONOMISTA



EXCELSIOR





Panorama del empleo en el mundo

Por: AMEDIRH

A casi dos años de iniciada la pandemia de COVID-19, lo natural es esperar que el virus sea controlado y que podamos retomar el ritmo en los centros de trabajo. Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), advierte que los daños de esta crisis son de largo plazo: sí habrá una recuperación del empleo, pero será lenta y estará caracterizada por una mayor desigualdad, más pobreza y menos trabajos dignos.

Aunque la crisis sanitaria ha afectado a personas de todos los niveles sociales, las cicatrices que ha dejado en el tejido social son más hondas entre los grupos más desfavorecidos. De hecho, el principal efecto identificado por la OIT es que la pérdida de puestos de empleo y de salarios ha acentuado las desigualdades que ya existían entre el norte y el sur globales, entre los distintos grupos socioeconómicos y entre las zonas rurales y urbanas.

De acuerdo con el estudio “Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2021” de la OIT, en 2020 se perdió, en todo el planeta, 8.8 por ciento del total de horas de trabajo, el equivalente a las laboradas en un año por 255 millones de colaboradores a tiempo completo. Cabe señalar que América Latina y el Caribe fue la región con más horas perdidas, alcanzando una cifra de 16.2 por ciento. Globalmente, la mitad de ellas fueron a consecuencia de puestos de empleo que desaparecieron por completo, mientras que la otra mitad se perdió debido a la reducción de jornadas laborales de quienes sí conservaron su puesto (incluidos los descansos obligatorios).

La pandemia ha causado estragos en materia de igualdad de género, ya que las mujeres han sufrido una mayor pérdida de empleo y, al mismo tiempo, ha aumentado su tiempo de trabajo no remunerado.

El empleo total en todo el mundo se redujo en 114 millones de trabajadores respecto a 2019, ya fuese porque se quedaron sin empleo o porque decidieron abandonar el mercado laboral. Si a esto se suman los 30 millones de nuevos puestos de trabajo no creados en 2020 a causa de la pandemia, el resultado es de 144 millones de puestos de trabajo en 2020.

- 8.8% de horas de trabajo perdidas = 255 millones de empleos perdidos.
- 114 millones de personas afectadas = 81 millones inactivas + 33 millones desempleadas.
- 131 millones de empleos afectados por horas reducidas.

Otro rasgo importante de la pandemia es que, a nivel mundial, se estima que el empleo perdido entre los tra-

Las recesiones suelen hacer que los jóvenes inviertan más tiempo en su educación formal, pero dado el carácter de esta pandemia, muchos de ellos han visto interrumpidos sus estudios.

bajadores asalariados fue en 2020 dos veces mayor que entre los trabajadores por cuenta propia, lo que ha dado lugar a un cambio en la estructura del empleo. Muchas empresas, sobre todo micro y pequeñas empresas, ya han quebrado o se enfrentan a un futuro muy incierto, dadas las consecuencias negativas para su productividad futura y su capacidad de conservar su plantilla. Mundialmente, 80 por ciento de las microempresas y 70 por ciento de las empresas pequeñas enfrentaron graves dificultades financieras.

A pesar de la disponibilidad de varias vacunas contra el virus y de las distintas estrategias puestas en marcha, nuevas oleadas de contagios provocaron un estancamiento en la recuperación económica durante el primer semestre de 2021. Esto se tradujo en un déficit de 140 millones de empleos a tiempo completo en el primer trimestre y de 127 millones en el segundo trimestre, así como un déficit de ingresos laborales de 5.3 por ciento, equivalente a 1,300 millones de dólares. Detrás de estas cifras de empleos perdidos o no creados está el verdadero problema: familias con menos ingresos y, por tanto, un aumento de la pobreza.

De hecho, entre 2019 y 2021, 108 millones de trabajadores pasaron a ser extremada o moderadamente pobres, pues ellos y sus familias tienen que vivir con menos de 3.20 dólares al día. Así las cosas, el crecimiento del empleo previsto será insuficiente para colmar las brechas abiertas por la crisis, pues una nueva proyección indica otra pérdida equivalente a 10 millones de puestos de trabajo a tiempo completo en 2021, lo que arroja una cifra total de 100 millones de empleos destruidos, frente a los 90 millones previstos previamente. Esto implicará un aumento del desempleo que podría ser de 220 millones en 2021 y 205 millones en 2022.

Informalidad laboral

A diferencia de lo ocurrido en otras crisis, durante la actual pandemia, los trabajadores informales, tanto asalariados como por cuenta propia, vieron reducida su actividad en el periodo más crítico, dado que suelen ser contratados por sectores intensivos en mano de obra y que resultaron afectados por la contracción de activida-

des. Además, considerando que se caracterizan por la falta de acceso a la seguridad social, por lo general no se beneficiaron de las medidas de apoyo en la crisis, y buena parte se encuentran en pobreza.

La informalidad presenta dos rostros aparentemente contradictorios que vale la pena revisar. Por una parte, durante la primera fase de la crisis sanitaria, el empleo informal sufrió un impacto mayor que el formal. Por otra parte, la recuperación del empleo se ha dado principalmente en puestos informales.

Lo primero se ilustra por el hecho de que en Argentina, México y Paraguay, 80 por ciento de los empleos perdidos fueron informales. En nuestro país, por ejemplo, se perdieron 10.5 millones de empleos informales frente a 2.4 empleos formales. Esta tendencia tiene varias explicaciones: hay una mayor tasa de informalidad en los sectores que se vieron más afectados y que no se consideran esenciales; en las empresas medianas y pequeñas resulta más fácil interrumpir las relaciones laborales y/o salariales; y para muchos trabajadores independientes resultaba inviable laborar desde casa.

Antes de la pandemia, en 2019, unos 2 mil millones de personas –60.1 por ciento de la fuerza de trabajo mundial– eran trabajadores informales. La probabilidad de perder el empleo a causa de la pandemia es tres veces mayor que la de los asalariados formales, y 1.6 veces mayor que la de los trabajadores por cuenta propia. Una característica relevante es su falta de protección social y menor tasa de ahorro, lo que los hace más propensos a caer en la pobreza.

A su vez, la recuperación del empleo en puestos informales se ha dado en países de la región como Argentina, Costa Rica, México, Paraguay y Perú, donde 70 por ciento de los empleos recuperados han sido informales. Aquí cabe mencionar que si bien ha habido un incremento de la actividad económica, esta no ha requerido de nuevos trabajos formales, sino de más horas trabajadas, con la

Continúa...

reincorporación de quienes habían estado temporalmente suspendidos o ausentes.

Mujeres y empleo

La pandemia ha causado estragos en materia de igualdad de género, ya que las mujeres han sufrido una mayor pérdida de empleo y, al mismo tiempo, ha aumentado su tiempo de trabajo no remunerado. La caída de la ocupación femenina fue de 18 por ciento, cuatro puntos por debajo de la ocupación masculina. Esta tendencia tiene que ver con que participan más mujeres en sectores que debieron suspender actividades como servicios y trabajo doméstico. Este último rubro se caracteriza, por cierto, por una muy alta informalidad.

El empleo femenino se redujo en 5 por ciento en 2020, frente a 3.9 por ciento en el caso de los hombres. Además, cerca de 9 de cada 10 mujeres que perdieron su empleo durante esta crisis pasaron a la inactividad, lo que plantea el riesgo de que se mantengan igual durante un periodo prolongado. De hecho, en América Latina, el empleo femenino se recuperó en 58 por ciento, 19 puntos por debajo del empleo masculino.

Jóvenes

Los jóvenes entre 15 y 24 años constituyen uno de los grupos más afectados por la pandemia, pues para ellos la caída del empleo fue casi 2.5 veces mayor a la de los adultos. Ellas y ellos se disponen a incorporarse al mercado laboral en un momento caracterizado por la incertidumbre y la falta de oportunidades, lo que reduce sus probabilidades de empleo a largo plazo y sus perspectivas de desarrollo.

En otras circunstancias, las recesiones suelen hacer que los jóvenes inviertan más tiempo en su educación formal, pero dado el carácter de esta pandemia, muchos de ellos han visto interrumpidos sus estudios. Esto resulta particularmente perjudicial, porque los trabajadores más calificados suelen laborar en ocupaciones que se han visto menos afectadas por las pérdidas de empleo y que se han beneficiado de la posibilidad de trabajar a distancia. De hecho, la proporción de jóvenes que no tenían empleo, estudios o formación aumentó en 2019 y 2020 en 24 de los 33 países con datos disponibles.

Perspectivas 2022

Si bien se espera una recuperación paulatina, lo cierto es que se trata de un proceso desigual en cada país debido a factores como el avance de las campañas de vacunación, las oleadas de contagios y las políticas de gasto público. De hecho, se espera que, a escala global, el total

de horas de trabajo se reduzca en 0.9 por ciento en 2022. Además, la recuperación de las horas trabajadas estará caracterizada por el retorno de los colaboradores cesantes, más que por la creación de nuevos puestos de trabajo. Peor aún, se prevé que el desempleo, que solo fue una fracción de las pérdidas totales de horas de trabajo en 2020, será el componente principal de la brecha de empleo inducida por la crisis para fines de 2022.

Ante este panorama, en el mercado laboral mundial no se prevé cerrar las brechas creadas por la crisis sanitaria, aspiración que resulta aún más remota en países de ingresos bajos y medianos, como los latinoamericanos. En la región, el crecimiento previsto no alcanzará a ofrecer suficientes oportunidades laborales a quienes se quedaron sin empleo o abandonaron la fuerza de trabajo durante la primera fase de la crisis y, además, se espera que los empleos creados en estas circunstancias serán poco productivos y de mala calidad.

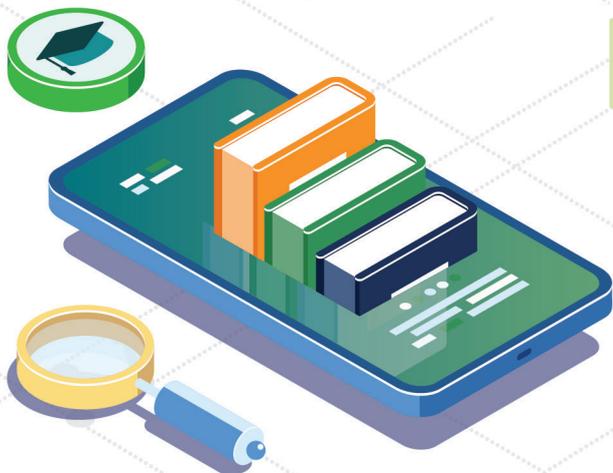
Este panorama tan poco alentador es la mejor razón para apostar a favor de una respuesta concertada y empática que ponga en el centro a las personas. Muchos de los desafíos existían desde antes de la pandemia y el no haberlos atendido oportunamente propició que los embates fueran más nocivos. Por tanto, las respuestas de gobiernos, empresas y sociedades deben tener en consideración las desigualdades socioeconómicas entre la población.

La cooperación internacional es un factor indispensable, pues el poner a las personas por delante implica, para empezar, tener acceso a las vacunas, lo que de momento queda fuera del alcance de muchos países del sur global. Solo así se resarcirán las heridas dejadas por la pandemia en el tejido social-laboral o, cuando menos, se contribuirá a que no se profundicen más. 



¿Buscas **optimizar el talento** e incrementar la capacidad competitiva de **tu organización**?

¡Cencade te ayuda a lograrlo!



Universidad Virtual Corporativa

Mi Campus

Fábrica de Contenidos

-  Desarrollo de cursos e-learning
-  Infografías interactivas
-  Cápsulas de aprendizaje
-  Videos especializados
-  Podcast

¡Ponte en contacto con nosotros!

 www.cencade.com.mx

 5272 4850

 info@cencade.com.mx

Talentu

LA ACELERADORA DE TALENTO EN LATINOAMÉRICA

Servicios

-  Reclutamiento Automatizado
-  Experiencias Virtuales de Aprendizaje
-  Medición de Engagement Laboral

Contáctanos

 www.talentu.co  +52 551 962 7491  patriciap@talentu.co  germanz@talentu.co



Expectativas fiscales que afectarán la gestión de RH

Por: Ernesto Vázquez y Raquel Aguilar, Despacho Vázquez Landero

Hemos vivido dos años de mucha incertidumbre y, al cierre del 2021, comenzamos a ver algunos signos de recuperación que esperamos se mantengan durante el 2022. Sin embargo, las acciones del gobierno federal generan dudas sobre si la estrategia planteada es la correcta. Citamos a continuación algunos ejemplos:

- Si bien todos estamos de acuerdo en que se deben respetar los derechos de los trabajadores, es una realidad que la entrada en vigor de la ley para prohibir la subcontratación de personal ha generado muchas dudas sobre sus alcances e interpretación.
- Debemos incrementar la productividad de los trabajadores para tener empresas más competitivas y que puedan ofrecer mejores salarios. Pero ¿cómo alcanzamos estos objetivos, cuando las políticas públicas van en contra de la ciencia y la tecnología y se considera contrario a los intereses del país el hecho de que las personas quieran estudiar para alcanzar mejores puestos de trabajo?
- Es necesario crear fuentes de empleo y recuperar aquellas que se perdieron durante la pandemia, pero ¿cómo podemos atraer inversión si no hay certeza de que se van a respetar los contratos y las concesiones otorgadas con anterioridad?

El Estado determina la política fiscal a seguir desde diversos ángulos: la recaudación de contribuciones, el ejercicio del gasto público y la creación de condiciones necesarias para el desarrollo económico. De acuerdo con el paquete económico presentado el 8 de septiembre, las metas que se fijan son las siguientes:

- crecimiento del PIB del 4.1%
- tasa de inflación 3.4%
- tipo de cambio promedio de \$20.3 por dólar americano.

En cuanto a los ingresos tributarios, se proyecta un incremento de 7.98%. Sin embargo, no se prevé ningún aumento en las tasas impositivas ni la creación de nuevos impuestos. Entonces, ¿de dónde se obtendrán mayores recursos? Seguramente de una mayor fiscalización por parte de todas las autoridades que empezarán a funcionar de manera más coordinada (SAT, IMSS, Infonavit y tesorerías locales).

La visión del Fondo Monetario Internacional (FMI)

El 8 de octubre, el FMI emitió un reporte dando a conocer las conclusiones preliminares de su personal técnico al término de una visita oficial realizada a nuestro país. De dicho informe destacan los siguientes aspectos:

- Se estima que durante 2022 el PIB tendrá un crecimiento del 4%, apoyado en gran medida por el crecimiento de la economía en Estados Unidos. Este dato es congruente con la estimación señalada en los criterios de política económica.
- El ingreso per cápita sigue manteniendo una brecha importante respecto al de Estados Unidos y las proyecciones indican que la divergencia se ampliará en el futuro. Estas cifras se mantienen en línea con los datos publicados por el Banco Mundial.
- Es deseable revisar el ejercicio del gasto público en materias de:

País	PIB per cápita en dólares americanos
Estados Unidos	63,543.6
Canadá	43,241.6
Chile	13,231.7
Costa Rica	12,076.8
Argentina	8,441.9
México	8,346.7
Perú	6,126.9

- **Educación y salud:** El aumento del gasto debe ir acompañado de medidas que promuevan la eficiencia, como inversión en equipos e instalaciones educativas, mejora de la educación preescolar y del estado de las guarderías infantiles, incrementar la inversión en salud en zonas de alta pobreza y disminuir los costos administrativos.
- **Inversión pública** (distinta a la de Pemex): es escasa por lo que es necesario invertir en proyectos de alta calidad que estimulen el crecimiento. El realizar análisis de costo/beneficio rigurosos y transparentes, ayudaría a garantizar una selección adecuada de proyectos.
- **Pensiones:** representan un gasto muy importante por lo que se podrían armonizar los regímenes especiales de pensiones con el sistema a nivel más general.
- **Pemex:** las pérdidas generan una carga para los contribuyentes. A fin de utilizar los recursos de una forma más productiva se podría considerar vender activos no esenciales, postergar planes de nuevas refinerías y facilitar asociaciones con empresas privadas para aprovechar conocimientos especializados.
- Mejorar las tasas de recaudación: De acuerdo con información publicada por la OCDE, la recaudación tributaria como porcentaje del PIB de México en 2019 fue de 16.5%, por debajo del promedio de América Latina (22.9%) y abajo del promedio de la propia organización (33.8%).
- Revisar las acciones que han frenado la inversión tales como esfuerzos por privilegiar a los productores de energía de propiedad estatal; revertir anteriores reformas y cancelar ciertos proyectos de inversión que ya estaba en marcha.
- Una buena política energética fomentaría la competitividad y la inversión. Por ello sería recomendable aprovechar los recursos energéticos renovables de México, incentivar la participación del sector privado en la generación de electricidad y la distribución de hidrocarburos y reforzar la red de electricidad.
- Para formalizar el mercado laboral, es deseable impulsar medidas tales como:
 - Incrementar el salario mínimo en función del crecimiento de la productividad de la mano de obra.
 - Reducir los costos regulatorios de formalización de las empresas.
 - Ampliar el acceso a y la calidad de los servicios de cuidado infantil. Esta medida en particular ayudaría a incrementar la participación femenina en la fuerza laboral y sería una inversión que con el tiempo se pagaría por sí sola y con creces.
 - Poner al país en condiciones de aprovechar los rápidos cambios tecnológicos. La inversión en educación y capacitación (incluida la conectividad digital) permitiría a la fuerza laboral adaptarse a estos cambios.
 - Incrementar la independencia de las instituciones reguladoras.

¿Cómo afecta todo esto a la gestión de Recursos Humanos?

Si bien en el paquete económico 2022 no hay reformas que estén directamente relacionadas con el tema de salarios, la política fiscal general sí tendrá repercusiones para las cuales hay que prepararse.

Continúa...

Como ya comentamos con anterioridad, el Estado requiere mayores ingresos tributarios, pero al no haber creado nuevos impuestos, la única forma de asegurar la recaudación es mediante el fortalecimiento de sus acciones de fiscalización.

Es de esperarse que las autoridades en su conjunto (SAT, IMSS, Infonavit y Secretaría de Finanzas estatal) incrementen las revisiones a las empresas. Por ello es necesario contar con los papeles de trabajo que permitan soportar el cálculo del salario base de cotización; de las cuotas de seguridad social. Asimismo, se sugiere validar mediante pruebas aleatorias la determinación del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a cargo de trabajadores que realiza el sistema de nóminas. Es muy probable que las autoridades crucen la información que tienen, por lo que se recomienda contar con conciliaciones entre las bases de las distintas contribuciones.

Por el impacto económico que puede tener la prestación de **servicios especializados**, es deseable establecer un sistema para verificar y documentar que se cumple con todas las obligaciones fiscales.

En el caso de la **empresa que presta los servicios**, debe estar al día no solo en el pago de las cuotas de seguridad social, sino también en el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y de las retenciones de salarios pues de no estarlo, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social puede cancelar su registro como prestador de servicios especializados. Además, es necesario presentar los informes ante el IMSS y el Infonavit respecto a los contratos relativos a dichos servicios. La cancelación del registro puede poner en riesgo, en algunos casos, la operación de toda la empresa debido a que se puede quedar sin clientes.

La **empresa que recibe los servicios** debe asegurarse de contar tanto con los recibos de nómina como con la documentación que pruebe que la contratista está realizando el pago de las retenciones de ISR de los trabajadores y de las cuotas de seguridad social. De no hacerlo, todos los pagos realizados a la contratista no serán deducibles y el IVA pagado no podrá acreditarse, situación que genera un costo financiero muy alto.

Conforme a las sugerencias del FMI, las empresas pueden capacitar a sus trabajadores en materia de planes privados de pensiones. La idea no es que el patrón absorba estos costos, sino que oriente a sus trabajadores sobre la forma en que pueden ir planeando su futuro. Dependiendo de la edad de los colaboradores, puede

haber planes con inversiones mensuales bajas que a la larga garanticen una buena pensión.

Otro aspecto por considerar es que, en las reformas al Código Fiscal de la Federación, se establecen nuevos supuestos de restricción en el uso de certificados de sello digital (CSD). Debido a que estos son indispensables para generar los recibos de nómina, si se restringe su uso, no se podría cumplir con la obligación de entregar a los trabajadores el CFDI que ampare el pago de su salario.

Por ejemplo, si durante el desarrollo de una auditoría, la empresa no entrega la información solicitada, el fisco le puede imponer una multa y posteriormente restringir el uso de sus CSD. A decir del SAT, con esta medida se busca incentivar la colaboración de los contribuyentes con las autoridades en la verificación del cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

Como podemos apreciar, un hecho totalmente ajeno a la gestión de Recursos Humanos podría impedirnos emitir los recibos de pago de salarios.

Por otro lado, el nuevo régimen de confianza aplicable a personas físicas puede resultar tentador para aquellos colaboradores que cuenten con las habilidades necesarias para optar por dejar de ser un trabajador y convertirse en un asesor independiente. Mientras que un trabajador que percibe un salario de \$50,000.00 mensuales debe pagar un ISR de \$10,219.45, en el nuevo régimen solamente pagaría \$550.00. Como se aprecia, la diferencia en impuestos es abismal.

Ante esta situación, hay que ser cuidadoso en la contratación de estos profesionistas, y revisar que el servicio contratado **realmente se trate de un servicio profesional independiente** y firmar el contrato correspondiente el cual debe ser revisado por un abogado. Esto obedece a que se considerará que comete el delito de defraudación fiscal calificada quien utilice el nuevo régimen de confianza para ocultar relaciones laborales y las penas aplicables en estos casos son 50% mayores a las aplicables a la defraudación fiscal general.

Podemos concluir que cada día será más importante revisar que todas las operaciones estén debidamente documentadas y que se realicen en el marco de la ley para evitar cualquier controversia, especialmente porque cada vez son más las conductas que pueden ser tipificadas como defraudación fiscal.

El contenido es responsabilidad de los autores.

ASPEL INTEGRADORES DE SOLUCIONES RH

aspel **NOI**
asistente



aspel **NOI**

www.commodum.com.mx

 @commodum_2021

 @commodum_2021

 ASPEL integradores de soluciones

 5590207189

bicg | Reshaping work
inside out

El momento es ahora...

...no te hagas híbrido, hazte sostenible y acelera tu organización para **el futuro que viene.**



¿Qué tipo de líderes necesitamos para gestionar los nuevos modelos de trabajo y organización?



¿Cómo plantear una **organización sostenible y flexible** para mejorar la colaboración y la innovación?



¿Cómo replantear los espacios corporativos para ponerlos en valor en el nuevo contexto?

Generamos soluciones para los nuevos ecosistemas de trabajo.

Metodologías de negocio y prácticas de vanguardia



Conoce nuestros productos que **facilitan tu modelo de trabajo**



Para más información escríbenos a info@bicg.com



Perspectivas 2022: transformación del liderazgo en las empresas

Por: François Bouyra, Director General de Alpura

Sin parámetros de tiempo, hablar de liderazgo es hablar de servicio, sencillez, colaboración, diálogo, encuentro, guía, empoderamiento y resultados... y todo esto a través de lo que los estadounidenses llaman “walk the talk” (poniendo el ejemplo).

En un mundo especialmente convulsionado por la ya conocida pandemia de salud, el calentamiento global, una serie de “sinsentidos” sociales y gobiernos de naciones con políticas polarizadas, es fundamental contrarrestar estas circunstancias **teniendo líderes que provoquen cambios positivos** en todos los ámbitos de la convivencia humana, siendo la empresa uno de éstos.

En las empresas tenemos siempre PROMR¹:

- Propósito organizacional y problemáticas que convertimos en retos.
- Retos que convertimos en objetivos.
- Objetivos que traducimos en metas específicas.
- Metas específicas que necesitan de sistemas, procesos y personas para que se conviertan en resultados.
- Resultados que dan sentido al propósito organizacional.

En paralelo a esto, las organizaciones debemos ser potencializadores del bienestar en lo que Gallup llama “bienestar de carrera”, definido en su modelo¹ como hacer lo que te apasiona todos los días. Lo menciono porque además de recomendar su lectura, dicho bienestar de carrera es el primero de los cinco “bienestares” en función del logro de “la mejor vida posible” para cada ser humano.

El arte en la empresa es provocar la simbiosis del bienestar de carrera de cada colaborador con el propósito organizacional.

El arte en la empresa es provocar la simbiosis del bienestar de carrera de cada colaborador con el propósito organizacional.

Para que todo esto sea posible es necesario un rumbo, una identidad, sistemas, procesos y PERSONAS. Pongo en mayúsculas este último elemento porque en él radica significativamente el éxito organizacional. Tener, en específico, buenos coordinadores de personas, resulta simplemente imprescindible para que la empresa sea exitosa; sean jefes, supervisores, gerentes, directores.

La transformación que nos impele hoy y mañana necesariamente pasa por tener mejores líderes. Mi consejo es que, si solo pudieras invertir en una cosa para hacer posibles las metas organizacionales, esto es tener (bajo una metodología determinada) a los mejores líderes posibles para nuestra organización (obviamente entendiendo lo que se quiere lograr y cómo se necesita ser como organización para lograrlo).

Hacer del reto de tener mejores líderes un compromiso personal, sin duda, abonará en la construcción de una mejor empresa y comunidad.

El contenido es responsabilidad del autor.

¹ El modelo de bienestar de Gallup incluye las aristas física, financiera, social, carrera y comunitaria. Véanse las obras bibliográficas “The Wellbeing” y “The Wellbeing at Work”.



Nuestra misión

Contribuir a que nuestros clientes cuenten con la cantidad y calidad de talento que requieran en cualquier momento, para poder hacer frente a los retos que se deriven de su estrategia.

Estrategia de talento y cultura



Estrategia de talento
Sistema de talento
Cultura y compromiso
RRHH como *partner* de negocio

TALENT
SEARCH



ATRACCIÓN,
SELECCIÓN E
INTEGRACIÓN

TALENT
MANAGEMENT



GESTIÓN DEL
DESEMPEÑO



DESARROLLO
FORMACIÓN Y
ACOMPAÑAMIENTO



EVALUACIÓN Y
MAPEO DE TALENTO
Y POTENCIAL



CARRERA, SUCESIÓN
Y REEMPLAZO

info@hpsconsultores.com

www.hpsconsultores.com

Ofrece a tus empleados
**todos los beneficios
de Uber**

Comienza Aquí →

uberempresas@uber.com



**Uber
para Empresas**





El gran desgaste

En cifras récord, los empleados están renunciando a sus trabajos, pues la pandemia ha cambiado sus expectativas de manera irrevocable. Las organizaciones que descubran por qué y actúen en consecuencia, llevarán la delantera para atraer y retener talento.

40%

de los empleados dicen que podrían renunciar en los próximos 3 o 6 meses.

38%

de los empleadores creen que el salario es la causa de las renunciaciones.

51%

Mientras que de los empleados renuncian por no experimentar sentido de pertenencia hacia la empresa.

64%

de ellos indican que lo harían incluso sin tener otro empleo seguro.

52%

Pero de los empleados se van porque no se sienten valorados por sus líderes.



Fuentes: McKinsey & Company



BENEFICIOS PARA EMPLEADOS



OPCIONALES Y AFFINITY



WELLNESS FINANCIERO



SALUD Y PREVENCIÓN



UNCOMMONLY INDEPENDENT



Comprometidos con nuestros clientes, colaboradores y la comunidad en la que hacemos negocio.



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos A.C.



Empower Results®

Compendio de Sueldos y Compensación 2020-2021

Este documento incluye información general de 470 puestos diferentes de personal de confianza, 205 empresas de varios giros y tamaños, ubicadas en la República Mexicana.

Datos de contacto
gisol@amedirh.com.mx





En esta época navideña **valora y premia** el trabajo de tus colaboradores

A través de nuestros incentivos

Recompensa el esfuerzo de tus colaboradores con un mes adicional en despensa.



¡Permite que elijan su propio regalo! Así, ahorras en tiempo para selección de regalos en especie.



Conoce de más beneficios para tu empresa en

www.edenedred.mx

Para cada fecha especial

Edenedred te acompaña

¿QUÉ SON LOS COMITÉS DE TRABAJO DE AMEDIRH?



SESIONES VIRTUALES MENSUALES DIRIGIDAS POR ESPECIALISTAS

**LA PARTICIPACIÓN EN
LOS COMITÉS DE
TRABAJO DE
AMEDIRH ES UN
BENEFICIO EXCLUSIVO
PARA SOCIOS**

- Clima organizacional y engagement
- Compensación
- Comunicación
- Fiscal en seguridad social
- Relaciones laborales
- Salud
- Selección de talento y capacitación

¿Cómo participar?

Elige el comité o comités que están más relacionados con tu función diaria
e insíbete enviando tus datos de contacto al correo

comitesamedirh@amedirh.com.mx



Talento

Maximiza el alcance de tus vacantes

Apoiado en nuestras fuentes de reclutamiento.

Amedirh Talento



Con Inteligencia Artificial ofrecemos soluciones para la gestión de talento, al conectar a personas y empresas de forma 100% digital.

BENEFICIOS PARA NUESTROS SOCIOS:

Candidatos evaluados con procesos y herramientas de Inteligencia Artificial.

Validación de competencias de los candidatos apoyadas en métricas, test psicométricos y video entrevistas que muestran más sobre las soft skills de las personas.

Reporte integral de los mejores candidatos de la terna con más afinidad al puesto.

¡Contáctanos!

Enrique Chávez / echavez@amedirh.com.mx / Tel. 55 51402205